

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет Навчально-науковий центр заочної форми навчання
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

АТЕСТАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Управління системою кадрової безпеки підприємства

(тема)

Виконав:

студент 2 курсу, групи УФЕБзм-18-1
Нальоткіна М. С.
(прізвище, ініціали)

Спеціальність 073 Менеджмент

(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління
фінансово-економічною безпекою
(повна назва освітньої програми)

Керівник доц. Мусієнко В. О.
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри

(підпис)

Полозова Т. В.
(прізвище, ініціали)

2019 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет Навчально-науковий центр заочної форми навчання
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри _____
(підпис)

« _____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ
НА АТЕСТАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Нальоткіній Марині Сергіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління системою кадрової безпеки підприємства

затверджена наказом по університету від 11 жовтня 2019 р. № 196 Стз

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 13 грудня 2019 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукові літературні джерела, періодичні видання та публікації, фінансова звітність підприємства, що досліджується, нормативно-правові акти, Інтернет-ресурси

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі _____

Вступ. 1. Теоретико-системні засади управління кадровою безпекою підприємства.

2. Аналіз господарської діяльності та кадрової політики ТОВ ТД «Укрнасоссервіс».

3. Удосконалення управління системою кадрової безпеки підприємства. Висновки. Перелік джерел посилання. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій _____

1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження. 2. Підходи до визначення поняття «кадрова безпека підприємства». 3. Елементи кадрової безпеки підприємства. 4. Схема взаємодії кадрової безпеки підприємства із зовнішнім та внутрішнім середовищем. 5. Організаційна структура ТОВ ТД «Укрнасоссервіс». 6-8. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства. 9. Фактори, які визначають особливості управління кадровою безпекою підприємств в Україні. 10. Основні етапи формування системи управління кадровою безпекою підприємства. 11. Основні підсистеми системи управління кадровою безпекою підприємства. 12. Структура персоналу ТОВ ТД «Укрнасоссервіс» з позиції забезпечення кадрової безпеки. Послідовність процесу проведення стратегічного моніторингу кадрової безпеки для на підприємстві.

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-системні засади управління кадровою безпекою підприємства	15.10.19-21.10.19	виконано
2	Аналіз господарської діяльності та кадрової політики ТОВ ТД «Укрнасоссервіс»	22.10.19-31.10.19	виконано
3	Удосконалення управління системою кадрової безпеки підприємства	01.11.19-20.11.19	виконано
4	Оформлення атестаційної роботи	21.11.19-30.11.19	виконано
5	Перевірка атестаційної роботи на плагіат	01.12.19-03.12.19	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	04.12.19-08.12.19	виконано
7	Рецензування атестаційної роботи	09.12.19-12.12.19	виконано

Дата видачі завдання 15 жовтня 2019 р.

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи _____ доц. Мусяєнко В.О.
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Атестаційна робота: 107 с., 12 табл., 16 рис., 74 джерела, 1 додаток.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, СИСТЕМА, КАДРОВА БЕЗПЕКА, ЗАГРОЗИ, НАДІЙНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ, НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, МОНІТОРИНГ.

Об'єкт дослідження – управління системою економічної безпеки підприємства.

Мета дослідження – теоретичний аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління кадровою безпекою підприємства.

Розкрито зміст і поняття кадрової безпеки підприємства. Розглянуто системні засади управління кадровою безпекою підприємства. Установлено взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління підприємством. Проведено аналіз господарської діяльності та кадрової політики ТОВ ТД «Укрнасоссервіс». Визначено фактори впливу на управління системою кадрової безпеки підприємства. Розглянуто аспекти обліково-аналітичного забезпечення кадрової політики підприємства. Запропоновано рекомендації щодо формування системи управління кадровою безпекою підприємства. Запропоновано напрями забезпечення кадрової безпеки ТОВ ТД «Укрнасоссервіс» в контексті реалізації функцій управління персоналом. Розроблено рекомендації щодо моніторингу функціонування системи кадрової безпеки підприємства.

ABSTRACT

Master thesis: 107 p., 12 tables, 16 fig., 74 sources, 1 exhibit.

**ECONOMIC SECURITY, SYSTEM, STAFF SECURITY, THREATS,
STAFF RELIABILITY, DIRECTIONS OF SECURITY, MONITORING.**

The object of the research – management of the economic security of the enterprise.

The purpose of the research – theoretical analysis and development of practical recommendations for the formation of personnel management system of the enterprise.

The content and concept of personnel security of the enterprise are revealed. System principles of management of personnel safety of the enterprise are considered. Establishing the relationship between staff reliability and personnel security in the enterprise management system. The analysis of economic activity and personnel policy of LLC «Ukrassoservice» was carried out. The factors of influence on the management of the personnel security system of enterprises are determined. The aspects of accounting and analytical support of the personnel policy of the enterprise are considered. The recommendations on formation of the system of management of personnel safety of the enterprise are offered. The directions of personnel security of LLC «Ukrassoservice» in the context of realization of functions of personnel management are offered. Recommendations for monitoring the functioning of the personnel security system of the enterprise are developed.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
1 Теоретико-системні засади управління кадровою безпекою підприємства.....	10
1.1 Зміст і поняття кадрової безпеки підприємства.....	10
1.2 Системні засади управління кадровою безпекою підприємства.....	19
1.3 Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління підприємством.....	38
2 Аналіз господарської діяльності та кадрової політики ТОВ ТД «Укрнасоссервіс».....	47
2.1 Загальна характеристика та організаційна структура підприємства.....	47
2.2 Аналіз основних фінансових результатів діяльності підприємства.....	49
2.3 Фактори впливу на управління системою кадрової безпеки підприємства.....	55
2.4 Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства.....	65
3 Удосконалення управління системою кадрової безпеки підприємства.....	69
3.1 Формування системи управління кадровою безпекою підприємства.....	69
3.2 Напрями забезпечення кадрової безпеки ТОВ ТД «Укрнасоссервіс» в контексті реалізації функцій управління персоналом.....	77
3.3 Розробка рекомендацій щодо моніторингу функціонування системи кадрової безпеки підприємства.....	86
Висновки.....	95
Перелік джерел посилання.....	100
Додаток А Копії публікацій.....	108

ВСТУП

Зміни, що відбулися в останні роки в нашій країні, призвели до загострення протиріч у соціально-трудовій сфері, поляризації інтересів найманих працівників і власників капіталу. У цих умовах виникли небезпеки, руйнівний вплив яких на стан соціально-трудових відносин ще не вивчено, а традиційні загрози з боку персоналу і на його адресу придбали нові риси. Сприятливе інституційне середовище для появи загроз сформувала і неефективна державна політика регулювання соціально-трудових відносин, яка призвела до поширення неформальних норм і правил у взаємодії працівника і роботодавця, зростання витрат, що викликані їх недобросовісною поведінкою. Діяльність із забезпечення кадрової безпеки безпосередньо пов'язана з управлінням персоналом організації та підвищенням ефективності та продуктивності трудової діяльності працівників.

Актуальність і необхідність наукових розробок з питань кадрової безпеки підкреслюється доволі високим рівнем імовірності заподіяння шкоди майновим і немайновим інтересам, масштабними втратами у випадку реалізації загроз, причини яких так чи інакше пов'язані зі співробітниками організації, а також відсутністю уніфікованих заходів з профілактики, що дозволяють максимально наблизитися до стану абсолютної безпеки і захищеності. Таким чином, реалізація заходів з кадрової безпеки залишається пріоритетним і домінуючим напрямком забезпечення комплексної безпеки і захисту організацій, особливо в сучасних умовах несприятливого і нестабільного економічного середовища.

Питанням дослідження кадрової безпеки присвячено велику кількість праць відомих науковців, таких як: В. Безбожний, З. Живко, І. Керницький,

А. Кибанов, О. Кириченко, Т. Клебанова, Г. Козаченко, О. Ляшенко, І. Мігус
В. Ортинський, Ю. Погорелов, Н. Швець та інші

Об'єктом дослідження є управління системою економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є управління системою кадрової безпеки як підсистеми економічної безпеки підприємства.

Метою дослідження є теоретичний аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління кадровою безпекою підприємства.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- розкрити зміст і поняття кадрової безпеки підприємства;
- розглянути системні засади управління кадровою безпекою підприємства;
- установити взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління підприємством;
- провести аналіз господарської діяльності та кадрової політики ТОВ ТД «Укрнасоссервіс»;
- визначити фактори впливу на управління системою кадрової безпеки підприємства;
- розглянути аспекти обліково-аналітичного забезпечення кадрової політики підприємства;
- запропонувати рекомендації щодо формування системи управління кадровою безпекою підприємства;
- запропонувати напрями забезпечення кадрової безпеки ТОВ ТД «Укрнасоссервіс» в контексті реалізації функцій управління персоналом;
- розробити рекомендації щодо моніторингу функціонування системи кадрової безпеки підприємства.

Інформаційно-методичним забезпеченням для проведення дослідження стали праці науковців в області кадрової безпеки підприємства, фінансова звітність підприємства, що досліджується.

Основні наукові результати дослідження:

- узагальнено фактори, які визначають особливості управління кадровою безпекою підприємств в Україні;
- запропоновано основні етапи формування системи управління кадровою безпекою підприємства;
- запропоновано напрями забезпечення кадрової безпеки ТОВ ТД «Укрнасоссервіс» в контексті реалізації функцій управління персоналом.

У процесі дослідження було використано такі методи: аналізу, синтезу, графічний, порівняння, зіставлення, абстракції.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропонована система управління кадровою безпекою як складова системи управління персоналом дозволить мінімізувати вплив загроз на економічну безпеку з боку персоналу підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на 23-му Міжнародному молодіжному форумі «Радіоелектроніка і молодь в XXI столітті» (Харків, 2019).

Публікації. Результати досліджень опубліковано у 2 наукових працях, у тому числі 1 статті у науковому збірнику і 1 тезах доповіді на конференції.

1 ТЕОРЕТИКО-СИСТЕМНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст і поняття кадрової безпеки підприємства

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки однією з головних цілей є забезпечення її економічної безпеки. Однак слід визнати, що, попри актуальність цих питань, змістовні характеристики складових економічної безпеки розкриті недостатньо, зокрема, на особливу увагу заслуговує вивчення кадрової безпеки у системі економічної безпеки підприємства.

Питання економічної безпеки підприємств є сьогодні популярними серед науковців, про що свідчать матеріали [1-10]. Незважаючи на те, що популярність таких питань є принципово іншою, порівняно із періодом зародження і становлення науки про економічну безпеку, дотепер вивчення кадрової складової економічної безпеки підприємства не можна вважати завершеним.

Складність процесу забезпечення та управління кадровою безпекою підприємства обумовлюється недостатнім розвитком теоретичної бази дослідження, певним нерозумінням деякими керівниками важливості даної проблеми, а також її багатогранністю, значною кількістю її складових, відсутністю можливості достовірної оцінки прояву факторів небезпеки.

Формування «нової парадигми розвитку підприємства передбачає не тільки переосмислення усталених уявлень менеджменту, але й формування концептуальних основ економічної безпеки підприємств, адекватних сучасним реаліям. Дослідження питань безпеки підприємства базується на використанні теоретичного аналізу та узагальненні наукових розробок, історичного і логічного методів наукового пізнання» [11].

Слід зазначити, що на сьогодні серед науковців, які досліджують проблеми безпеки, не існує єдиної думки з приводу визначення сутності поняття «безпека підприємства» взагалі та «кадрова безпека» зокрема.

Зважаючи на те, що поняття «кадрова безпека» підприємства є похідним від поняття «безпека» взагалі і на те, що єдиного визначення безпеки не існує, можна виділити кілька підходів до його тлумачення (рис. 1.1) [11].

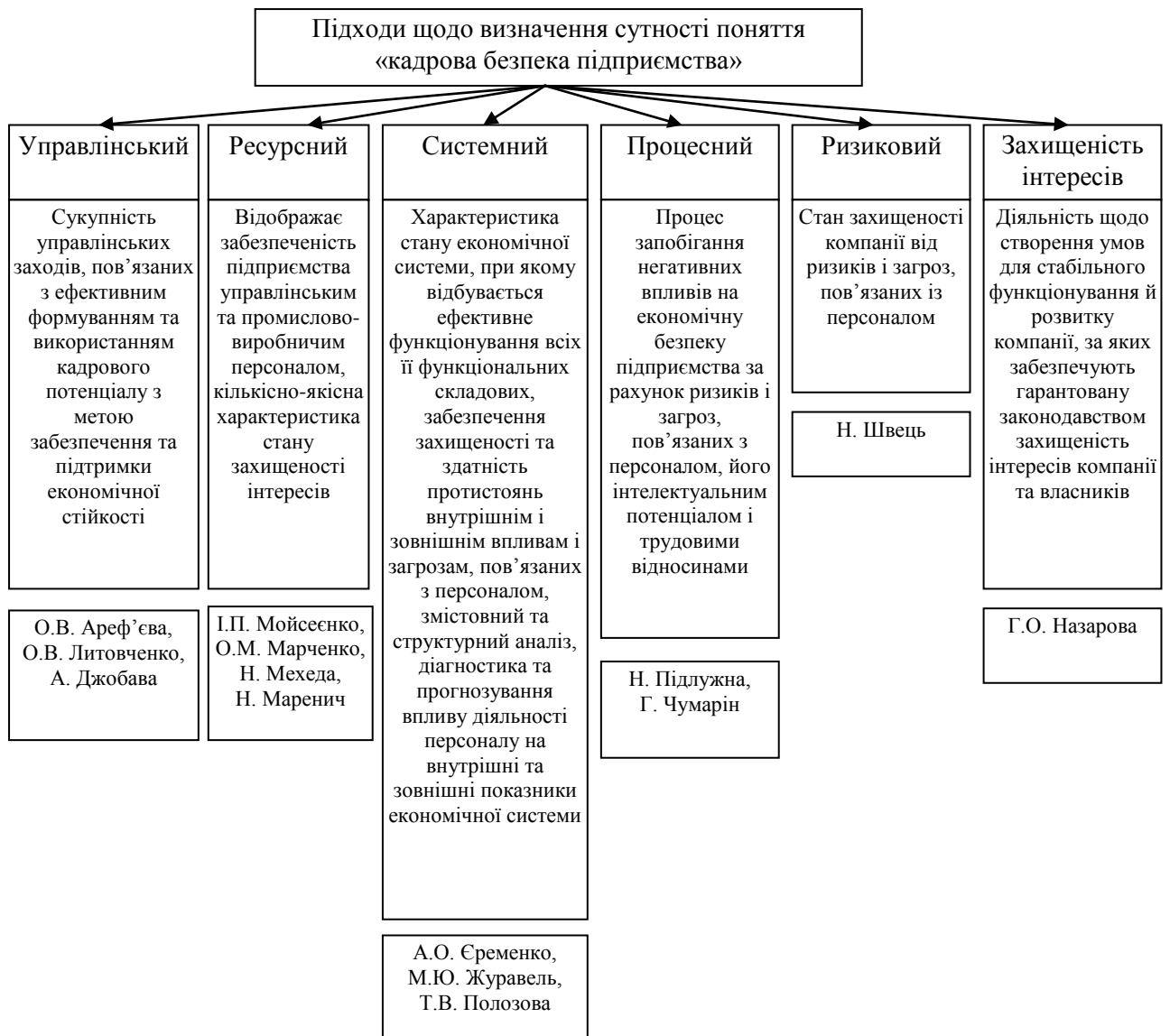


Рисунок 1.1 – Зміст поняття «кадрова безпека підприємства» [11]

Аналіз різних точок зору щодо поняття кадрової безпеки дозволяє зауважити, що окремі підходи характеризують її звужено і не розкривають в повній мірі зміст. Саме тому, з позиції системного та ресурсно-функціонального підходів, зміст категорії «кадрова безпека» характеризує наявність максимально-ефективної структури кадрового складу підприємства, за якого відбувається ефективне функціонування всіх складових економічної системи, забезпечення захищеності і здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, що пов'язані з персоналом, забезпечує взаємне задоволення їх інтересів та розвиток.

У структурі економічної безпеки підприємства виділяється інтелектуальна, соціальна, окремо кадрова складові, що стосуються безпосередньо персоналу. Проте, задля конкретизації напрямів забезпечення економічної безпеки, варто синтезувати їх у одну, яка буде характеризувати кадрову безпеку в цілому (рис. 1.2) [11].



Рисунок 1.2 – Елементи кадрової безпеки підприємства [11]

Усі складові пов'язані між собою та забезпечують відповідний рівень кадрової безпеки.

На думку О. Ф. Яременко, принципами побудови системи індикаторів кадрової безпеки є [11]:

- об'єктивності, тобто наукової обґрунтованості з врахуванням досягнень природничих та суспільних наук;
- практичності (прикладного характеру), що характеризує можливість практичного застосування індикаторів для оцінки глибини соціально-економічних проблем в країні (регіоні) та проведення точної діагностики загроз системі соціальної безпеки;
- комплексності, тобто можливості поєднувати та відобразити економічні та соціальні аспекти безпеки;
- наскрізного подання, що враховує необхідність визначення критеріїв соціальної безпеки за рівнями (державний, регіональний, особистісний);
- однозначної інтерпретації для осіб, які приймають рішення щодо усунення та мінімізації впливу загроз;
- відповідності діючим особливостям прийняття рішень;
- ясності побудови, прозорості, простоти і зрозумілості;
- гнучкості та відображення змін;
- репрезентативності для порівнянь;
- обмеженої кількості;

Разом з тим зауважимо, що повна сукупність даних принципів є не ідеальною.

Оцінку елементів кадрової безпеки підприємства пропонується проводити методом встановлення нормативної величини витрат на відповідні заходи підприємств окремої галузі. Це дозволить, у порівнянні, визначити відповідність витрат, загальній тенденції. За норматив обрахунку можна приймати середньогалузеве значення. Індикатори повинні відповідати максимальній кількості критеріїв та містити порогові значення показників.

У зв'язку з комплексністю, різноманітністю і складністю завдань забезпечення кадрової безпеки доцільно розглядати їх в розрізі наступних рівнів [11]:

- стратегічний рівень. Полягає в ліквідації протиріч або їх локалізацію і послаблення. Цей рівень характеризується виробленням системоформуючих рішень, що знаходять відображення в стратегіях, перспективних програмах забезпечення кадрової безпеки. Забезпечення соціальної відповідальності підприємства;

- тактичний рівень. Полягає в вирішенні завдань, що пов'язані з ліквідацією конкретних видів загроз або запобіганню їх впливу. Включає комплекс превентивних заходів;

- оперативний рівень. На ньому забезпечення кадрової безпеки має знаходити свій відображення у ліквідації наслідків загроз і негативних впливів, відшкодуванні збитків; містить комплекс оперативних заходів забезпечення безпеки.

Основними елементами забезпечення кадрової безпеки є [11]:

- встановлення стратегічних пріоритетів щодо кадрової безпеки в цілому і за складовими;

- моніторинг стану кадрової безпеки;

- визначення конкретних заходів по збереженню або зміні параметрів кадрової безпеки на основі застосування науково обґрунтованих методів загалом і окремих її аспектів;

- реалізація заходів по забезпеченню кадрової безпеки.

До основних методів забезпечення кадрової безпеки підприємства належать:

- чітке ведення бухгалтерського та фінансового обліку діяльності, аудит документації;

- ретельний відбір персоналу, проведення атестації робочих місць за умовами праці, моніторинг відносин в колективі, за комунікаціями на

підприємстві, перевірка працівників на належність до будь-якої групи ризику, детальний аналіз руху персоналу та їх причини; контроль за комунікаціями на підприємстві, увага до взаємовідносин у колективі, аудит документації, вимога щодо обов'язкової звітності про ділові операції в рамках підприємства; сприяння згуртованості колективу, підвищення прихильності персоналу;

– проведення соціального аудиту – специфічної форми аналізу, ревізії умов соціального середовища підприємства з метою виявлення чинників соціального ризику і здійснення пропозицій щодо їх зниження – являється результатом розвитку інших форм аудиту, зокрема управлінського і фінансового, шляхом розширення критеріїв ефективності, оскільки включає в їх склад безліч соціальних чинників [5, 11, 12].

Поняття «кадрова безпека» як сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм з боку персоналу підприємства, розглядав А. Джобава [2]. Як правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом кадрову безпеку розглядав О. Кіріченко [13]: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією усіх підрозділів управління персоналом. На думку А. Кібанова [14], кадрова безпека є генеральним напрямом кадрової роботи, сукупністю принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації. Як 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, кадрову безпеку розглядали О. В. Ареф'єва та О. Ю. Литовченко [1].

У найширшому розумінні кадрова безпека – це стан захищеності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником. Кадрова безпека забезпечується своєчасним виявленням, попередженням і припиненням небезпечних дій персоналу. Отже, кадрова безпека є одним із головних компонентів системи економічної безпеки, так би мовити її соціальним тлом.

Поняття «кадрова безпека» підприємства є похідним від поняття «безпека» взагалі. Варто зазначити, що на сьогодні серед фахівців і вчених, які займаються цією проблемою, не існує єдиної думки з приводу визначення сутності поняття «безпека підприємства».

Для того, щоб сформулювати власне тлумачення «кадрової безпеки підприємства», проаналізовано найбільш відомі визначення цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аналіз поняття «кадрова безпека підприємства»

Автор поняття	Визначення
О. В. Ареф'єва [1]	Робота з персоналом, що націлена на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Уся ця діяльність не є окремим напрямком у функціоналі менеджера з персоналу, а лише органічно вписується в нього. У цьому випадку практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що в компанії присутні всі етапи організації та управління персоналом
Г. В. Назарова [7]	Адаптивна система, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до виникаючих загроз і розвиваючись під їхнім впливом, по можливості попереджаючи їх
О. М. Ляшенко [12]	Це забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом
В. Г. Алькема [15]	Процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом
С. В. Кавун [16]	Це заходи, спрямовані на запобігання економічних загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом підприємства, вирішення конфліктних ситуацій в колективі
І. Д. Лазаршина, О. В. Оренчин [17]	Це люди, яким роботодавець довіряє свої активи, ресурси і делегує повноваження для виконання певних заходів
К. Н. Дорофеев [18]	Це комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на виявлення, відображення і ліквідацію наслідків різних загроз діяльності організації

Представлені точки зору на поняття «кадрова безпека», дозволяють виділити такі його аспекти як: люди, вид роботи з персоналом, система взаємодії, заходи, процес, забезпечення, комплекс дій.

О. В. Сорока надає визначення поняття «кадрова безпека організації», як «сукупність заходів, спрямованих на збереження ядра персоналу, створення максимальних умов для його продуктивної діяльності за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому» [19].

Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами у цілому. При цьому для проведення заходів нейтралізації, мінімізації, уникнення та попередження загроз кадровій безпеці слід розглянути завдання, що повинна виконувати система кадрової безпеки. Лише за проведення чіткого, виваженого та цілісного підходу до визначення завдань системи кадрової безпеки з урахуванням специфіки та типології загроз, що на неї впливають, можна отримати ефективні результати проведених заходів [20].

Так, О. Кириченко [21] вважає, що «кадрова безпека – це 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». Таким чином, автор визначає кадрову безпеку переважно з правового боку та з погляду соціально-трудова відносин.

Науковці у роботах [22, 23], кадрова безпека – це процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків та загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами у цілому.

На думку Н. Швець [10], кадрова безпека є беззбитковістю трудових відносин підприємства, метою якої є досягнення максимальної стабільності функціонування фірми, а також створення основи і перспективи росту для виконання її основних завдань.

Перевагою даного підходу є цілісна орієнтація на збереження стабільності функціонування за умов мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища.

Досить ґрунтовно структуру кадрової безпеки запропонував Л. Томаневич [24], за якої її елементами він визначає безпеку життєдіяльності, соціально-мотиваційну безпеку, професійну та психологічну безпеку. Саме таку побудову кадрової безпеки було використано під час формування моделі системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарської діяльності.

І. П. Мігус [25, 26] пропонує розглядати кадрову безпеку як забезпеченість підприємства кадровими ресурсами, формування ефективної системи управління персоналом та комунікативної політики. Інтелектуальний складник не може існувати поза межами кадрової безпеки, оскільки становить її частину.

Слід погодитися з думкою В. А. Панченко та визначити, що кадрова безпека підприємства – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства шляхом нейтралізації ризиків та загроз, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами у цілому.

Головною прерогативою даного підходу є покладення в основу домінуючого положення кадрової безпеки по відношенню до інших елементів системи економічної безпеки підприємства, оскільки вона працює з персоналом, кадрами, а вони в будь-якому з елементів є первинними [20].

Таким чином, кадрова безпека підприємства є складним, багатоаспектним поняттям, яке використовується в різних значеннях

економічної науки. Вона є елементом економічної безпеки підприємства, націлена на ефективну роботу з персоналом, встановлення трудових і етичних відносин, які б забезпечували беззбиткову роботу підприємства.

1.2 Системні засади управління кадровою безпекою підприємства

В умовах ринкової економіки одним з актуальних питань є управління підприємством із позиції економічної безпеки. Підприємства повинні протистояти різного роду загрозам і відновлюватися після їх настання. Успішне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки передбачає забезпечення ефективної системи заходів економічної безпеки.

В останні роки підприємства відчують зростання загроз із боку власного персоналу, що супроводжується погіршенням економічної безпеки підприємства внаслідок збільшення ризиків в управлінні персоналом. За оцінками фахівців, такі ризики можуть не тільки спричинити підприємству фінансові втрати, а й призвести до його повної втрати власниками або до суттєвого зменшення ринкової вартості активів.

Кадрова безпека підприємства є одним із найважливіших складників економічної безпеки підприємства, тому від того, наскільки ефективно вирішуються питання, пов'язані з нею, й залежить безпека підприємства у цілому.

В умовах трансформації ринкової економіки одним із першочергових завдань для суб'єктів господарської діяльності постають питання кадрового менеджменту з позицій економічної безпеки. Сьогодні найгострішою проблемою є розроблення нової кадрової політики, що орієнтована на організацію соціального управління, пріоритет соціальних цінностей, соціальної політики. Нині найгострішою проблемою є розроблення нової

кадрової політики, що орієнтована на організацію соціального управління, пріоритет соціальних цінностей, соціальної політики.

Сучасна кадрова політика починає охоплювати сфери, що раніше не враховувалися у кадровій роботі. Це сфера трудових конфліктів та взаємовідносин з адміністрацією, з новими громадськими організаціями в процесі вирішення виробничих проблем, роль соціальних програм, що реалізуються організацією в умовах зростаючої конкуренції та ін. Кадрова безпека є найголовнішим чинником безпеки всіх сфер діяльності господарюючого суб'єкта, нехтування яким може нанести не лише значний збиток, а й зруйнувати його [20].

Головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності функціонування, а також створення основи та перспектив росту для виконання цілей бізнесу незалежно від об'єктивних та суб'єктивних загрозливих чинників (негативних дій, чинників ризику). Кадрова безпека є одним із складників економічної безпеки (поряд з іншими: фінансовою, силовою, інформаційною, техніко-технологічною, правовою, економічною та ін.). Деякі вчені її називають «кадровим та інтелектуальним» складником економічної безпеки підприємства.

Кадрова безпека займає домінуюче положення по відношенню до інших елементів системи безпеки підприємства, оскільки вона працює з персоналом, кадрами, а вони в будь-якому з елементів є первинними.

Сучасна кадрова політика починає охоплювати сфери, що раніше не враховувалися в кадровій роботі, а саме: сферу трудових конфліктів та взаємовідносин з адміністрацією, з новими громадськими організаціями в процесі вирішення виробничих проблем, роль соціальних програм, що реалізуються організацією в умовах зростаючої конкуренції, та ін.

Кадрова безпека є найголовнішим чинником безпеки всіх сфер діяльності господарюючого суб'єкта, нехтування яким може не лише нанести значний збиток, а й зруйнувати його.

У роботі з персоналом первинною є служба з персоналу (тобто саме той підрозділ на підприємстві, що займається роботою з персоналом). Таким чином, служба персоналу – найважливіший суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки.

Мета кадрової безпеки конкретизується в завданнях. Завдання кадрової безпеки визначаються, по-перше, залежно від рівнів управління організацією, по-друге, залежно від типів загроз та, по-третє, залежно від груп ризику [20].

Залежно від рівнів управління організацією завдання кадрової безпеки пов'язані з тим фактом, що в складі корпоративної безпеки кадрова безпека реалізується спочатку на рівні стратегії, а потім конкретизується в програмах та методиках. На стратегічному рівні визначається кадрова політика підприємства, відбувається її зв'язок із загальною тенденцією розвитку підприємства, визначаються основні напрями роботи служби управління кадрами. Завдання на цьому етапі – визначення проблем підприємства, вироблення їх рішень, розробка визначених правил та норм, обов'язкових для всього підприємства, що сприяють забезпеченню кадрової безпеки. Методи забезпечення кадрової політики доцільно включити в процеси планування людських ресурсів, інформаційну, фінансову політику, розвиток та оцінку персоналу.

Стратегія кадрової безпеки, кадрової політики та загальна стратегія підприємства у цілому повинні бути чітко сформульовані та зрозумілі для співробітника служби управління персоналом.

Відповідно до сформульованих стратегічних цілей кадрової політики підприємства, служба управління персоналом формує визначені вимоги до якісного складу кадрів та внутрішнього середовища підприємства.

На оперативному рівні управління підприємством відбувається оформлення принципів стратегії підприємства в нормативні документи для служби управління персоналом. У них зазначаються чіткі настанови відносно

питань кадрової безпеки. Саме відповідно до цих інструкцій проводяться заходи з кадрової безпеки.

Оперативний рівень, що підпорядковується стратегічним цілям, дає можливість співробітнику визначитися, що необхідно робити, та розкриває теоретичний шлях у практичних рекомендаціях.

Для інших співробітників підприємства, що безпосередньо не пов'язані із забезпеченням кадрової безпеки, цей рівень також пов'язаний із посадовими інструкціями, інструкціями з техніки безпеки, обов'язковими нормами та правилами, метою яких є забезпечення кадрової безпеки.

Практична реалізація ідей та документів верхніх рівнів управління реалізується на тактичному рівні. На цьому етапі співробітник служби управління персоналом реалізує свої вміння та навички згідно з нормативними актами підприємства. Тактичний рівень дає відповідь на питання, як здійснити те, що визначено на вищих рівнях. Тут завдання кожного співробітника полягає у застосуванні власних здібностей на благо підприємства.

Для визначення завдань кадрової безпеки залежно від типів загроз необхідно розглянути їх класифікацію.

Типи загроз необхідно умовно поділити за сферами, в яких вони виникають. Основними є загрози, що пов'язані з економічною сферою. Даного роду загрози наносять найбільш сильну шкоду підприємству. Друга сфера загроз пов'язана з інформаційною безпекою. Третя сфера – це соціальна. До неї належать загрози, що пов'язані з людським чинником та взаємовідносинами між людьми і соціальними групами, що характеризуються відсутністю прямого мотиву економічної вигоди, при цьому можуть призвести до значних негативних наслідків для підприємства.

Визначення таких завдань повинно виходити з найвищих ланок керівництва, що забезпечить їх чіткий алгоритм виконання. Практична реалізація ідей та документів верхніх рівнів управління реалізується на

тактичному рівні. На цьому етапі співробітник служби управління персоналом реалізує свої вміння та навички згідно з нормативними актами підприємства. Тактичний рівень дає відповідь на питання, як здійснити те, що визначено на вищих рівнях. Тут завдання кожного співробітника полягає у застосуванні власних здібностей на благо підприємства.

Для визначення завдань системи кадрової безпеки залежно від типів загроз необхідно розглянути їх класифікацію. Типи загроз необхідно умовно поділити за сферами, в яких вони виникають. Основними є загрози, що пов'язані з економічною сферою. Даного роду загрози наносять найбільш сильну шкоду підприємству. Друга сфера загроз пов'язана з інформаційною безпекою.

Третя сфера – це соціальна. До неї належать загрози, що пов'язані з людським чинником та взаємовідносинами між людьми і соціальними групами, що характеризуються відсутністю прямого мотиву економічної вигоди, при цьому можуть призвести до значних негативних наслідків для підприємства.

Отже, основні завдання системи кадрової безпеки [20]:

- участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку та оцінці персоналу;
- формування вимоги до співробітників підприємства відносно безпеки;
- складання відповідної нормативної документації для співробітників служби управління кадрами;
- складання нормативної документації для інших співробітників підприємства в інтересах забезпечення кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-пояснювальної роботи зі співробітниками підприємства;

– виявлення, попередження та припинення небажаних дій із боку співробітників підприємства, що можуть спричинити нанесення шкоди інтересам підприємства; проведення заходів, що спрямовані на недопуск осіб до займання посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству.

Оскільки загрози у всіх випадках виходять від співробітників компанії, виникає потреба їх поділу на рядових працівників, управлінців середньої ланки та керівництво підприємства. Отже, підхід до забезпечення кадрової безпеки відносно належності співробітника до того чи іншого рівня буде різним.

Завдання кадрової безпеки полягають у проведенні заходів, що спрямовані на недопуск осіб до посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству, а також у проведенні постійного моніторингу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки.

Основні завдання кадрової безпеки [20]:

– участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку та оцінці персоналу;

– формування вимоги до співробітників підприємства відносно безпеки;

– складання відповідної нормативної документації для співробітників служби управління кадрами;

– складання нормативної документації для інших співробітників підприємства в інтересах забезпечення кадрової безпеки;

– проведення інформаційно-пояснювальної роботи зі співробітниками підприємства;

– виявлення, попередження та припинення небажаних дій із боку співробітників підприємства, що можуть спричинити нанесення шкоди інтересам підприємства;

– проведення заходів, що спрямовані на недопуск осіб до займання посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству.

У сучасній теорії економічної безпеки сьогодні немає єдиної визначеної системи забезпечення кадрової безпеки, чітко та логічно побудованої структури та визначеного механізму, що не дає можливості на практиці ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати достатній рівень кадрової безпеки через односторонність сприйняття. Більшість суб'єктів господарювання на практиці нівелює заходи економічної безпеки та зводить їх лише до фізичних. Побудова схематичного зображення системи забезпечення кадрової безпеки може вирішити частину загальної проблеми в аспекті її теоретичного обґрунтування (рис. 1.3) [20].



Рисунок 1.3 – Схема системи забезпечення кадрової безпеки підприємства

Під час побудови моделі системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарської діяльності слід керуватися оптимальною елементною структурою, що забезпечила б її найефективніше використання та, як наслідок, могла дати якісний захист усіх наявних об'єктів, знаходячись при цьому в процесі постійного росту.

Об'єктами кадрової безпеки виступає все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки. Оскільки, на нашу думку, кадри є первинними для всіх функціональних складників економічної безпеки, то до об'єктів кадрової безпеки слід віднести [20]:

- керівників, акціонерів, партнерів, штатний та позаштатний персонал, які володіють інформацією, що не підлягає розголошенню або є комерційною таємницею;

- фінансові ресурси, що знаходяться в розпорядженні персоналу підприємства та підпадають під можливість привласнення, розтрати та навмисних фінансових махінацій;

- технічні засоби та програмне забезпечення, що використовуються співробітниками в процесі виконання їх посадових обов'язків, якому може бути завдано шкоди власним персоналом навмисно або ненавмисно;

- об'єкти авторського права, об'єкти суміжних прав, об'єкти науково-технічної інформації, об'єкти промислової власності, засоби індивідуалізації, ноу-хау, що можуть стати об'єктами привласнення, розкрадання, махінацій, промислового шпіонажу і корпоративної розвідки та навіть знищення власним персоналом;

- усі матеріальні ресурси господарюючого суб'єкта до яких є вільний або обмежений доступ персоналу, що може вчинити такі неправомірні дії, як розкрадання майна, навмисне спричинення шкоди майну підприємства та ін.;

- захищену інформацію, інформаційні ресурси обмеженого використання та вільно розповсюджені інформаційні ресурси, що є об'єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору та передачі третій,

зацікавленій стороні, втрати, викривлення в інтересах зловмисника, розголошення, що тягне за собою шкоду інтересам підприємства.

Суб'єктами кадрової безпеки виступають фізичні, юридичні особи, підрозділи, служби, установи, організації, що приймають безпосередню участь у системі забезпечення безпеки. Доцільно розділити суб'єктів на дві підгрупи [20]:

– зовнішні, до яких слід віднести органи державної влади, правоохоронні органи, служби безпеки інших суб'єктів господарської діяльності, недержавні структури із забезпечення безпеки, особи, що не мають ділових відносин із підприємством;

– внутрішні, до яких слід віднести службу безпеки підприємства, кадрову службу, юридичний відділ, структурні підрозділи, персонал підприємства.

Як і будь-яка економічна система, система забезпечення кадрової безпеки функціонує в межах правового та законодавчого поля, що є невід'ємною умовою її ефективної діяльності. Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки становлять основні законодавчі акти, нормативно-правові документи, внутрішні положення та регламенти, які доцільно класифікувати за такими напрямками:

– міжнародні стандарти безпеки ISO: ISO 15408 «Загальні критерії оцінки безпеки інформаційних технологій»; ISO 27001 «Система управління інформаційною безпекою»; ISO 31000:2009 «Менеджмент ризику»;

– законодавча нормативно-правова документація: Конституція України; Господарський кодекс України; Кримінальний кодекс України; Цивільний кодекс України; Кодекс законів про працю; Закон України «Про інформацію»; Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах»; Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»;

– нормативні документи внутрішньої регламентації: статут; посадові інструкції; трудовий договір; зобов'язання про нерозголошення комерційної

таємниці та конфіденційної інформації; положення про комерційну таємницю; положення про захист комерційної таємниці; номенклатура посадових осіб і працівників, що мають доступ до комерційної таємниці; перелік відомостей, що є комерційною таємницею підприємства; внутрішній розпорядок роботи підприємства; положення про трудову дисципліну; положення про службове діловодство; положення про проведення службових розслідувань.

Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарської діяльності полягає у пошуку, доборі, обробці та захисту інформаційно-аналітичних даних, що необхідні під час тактичного та стратегічного управління підприємством, та має на меті пошук, викриття та нейтралізацію відкритих та латентних загроз стабільному функціонуванню кадрової безпеки. Саме даний вид забезпечення є первинною ланкою для більшості загроз, на які наражається система кадрової безпеки.

Функції, на основі яких діє механізм забезпечення кадрової безпеки, полягають у [20]:

- пошуку, класифікації та систематизації типових загроз, з якими пов'язані причини виникнення деструктивних та дестабілізуючих процесів у кадровій безпеці;
- оптимізації співвідношення мотиваційного механізму та системи штрафних санкцій і матеріальної відповідальності;
- організації системи аналітичної роботи із забезпечення кадрового складу та формування професійного штату персоналу;
- забезпеченні захисту всіх складників об'єктів кадрової безпеки;
- проведенні роз'яснювальної роботи серед персоналу та ознайомленні їх із відповідальністю за вчинення ними корупційних дій, одержання хабарів, поборів;

- забезпеченні контролю дотримання законодавчих та нормативних документів щодо посадових зловживань, правопорушень і хабарництва серед персоналу;

- організації навчальних та ознайомчих лекцій, семінарів, тренінгів із системою заходів щодо забезпечення кадрової безпеки на підприємстві та ознайомленні з категорію комерційної таємниці.

Формування механізму забезпечення кадрової безпеки дало змогу сформувати оптимальну її структуру, включити найнеобхідніші складники, відобразити стратегічні зв'язки, що, своєю чергою, дало змогу проілюструвати комплексний підхід до її побудови. Саме такого роду модель може забезпечити кадровому складнику економічної безпеки ефективне функціонування, без матеріальних та фінансових утрат, при цьому примножуючи власний капітал та функціонуючи відповідно до єдиної корпоративної концепції.

Завданнями служби кадрової безпеки підприємства є [20]:

- аудит кадрової безпеки;
- виявлення загроз кадровій безпеці підприємства;
- відбір, перевірка та вивчення кандидатів для роботи на підприємстві;
- визначення фальсифікованих документів під час прийому на роботу;
- розроблення пакету документів щодо захисту економічних інтересів підприємства (документи підписуються під час укладання трудових договорів із працівниками та юридично закріплюють права, обов'язки та відповідальність співробітників на період роботи на підприємстві з питань нерозголошення конфіденційної інформації, повернення витрат на внутрішньофірмове навчання, недопущення конфлікту інтересів, повернення матеріальних, грошових засобів та документів);

- оцінка службової відповідності, перспективи кар'єрного зростання, особистісного потенціалу, моральних настанов та схильності у поведінці співробітників;

- раціональний розподіл кадрів, формування психологічно стійких колективів;
- психологічне тестування співробітників у разі призначення на ключові посади;
- оцінка рівня благонадійності та лояльності персоналу, розроблення рекомендацій щодо зміцнення лояльності;
- розроблення програм попередження матеріальної шкоди, що виникає в результаті шахрайства, крадіжки та інших внутрішніх зловживань із боку персоналу;
- врегулювання конфліктних ситуацій усередині підприємства;
- діагностика та вивчення організаційної культури, систем управління, мотивації та навчання персоналу;
- проведення порівняльного аналізу систем мотивації на підприємстві та конкуруючих організацій;
- розроблення програми заходів корпоративної політики підприємства;
- вияв та припинення дії загроз, що виходять від персоналу: кримінальна діяльність, розголошення комерційної таємниці, співробітництво з конкурентами, нанесення збитку інтересам бізнесу, негативні психолого-фізіологічні та моральні прояви;
- збір даних про кандидатів на роботу для прийняття керівництвом рішень про приймання або відмову;
- збір та аналіз даних про співробітників для прийняття рішень про допущення до конфіденційних документів або участі у важливих проектах;
- соціально-психологічне забезпечення управління персоналом, вивчення обставин у трудових колективах та взаємовідносин між співробітниками для зміцнення безпеки підприємства;
- навчання та підготовка персоналу з питань дотримання заходів безпеки та правил користування конфіденційною інформацією;

- участь у службових розслідуваннях за фактами поведінки співробітників, що наносять збиток безпеці підприємства;
- участь в юридичному супроводі трудових суперечок, що пов'язані з порушенням заходів або інших договірних обов'язків;
- аналіз та оцінка організаційних чинників, що загрожують безпеці підприємства: помилки в цілеспрямованості та виборі організаційної культури, невірний розподіл функціональних обов'язків та повноважень, технологічна недосконалість та техногенні небезпеки.

Схема взаємодії кадрової безпеки суб'єкта господарської діяльності із зовнішнім та внутрішнім середовищем наведена на рис. 1.4.

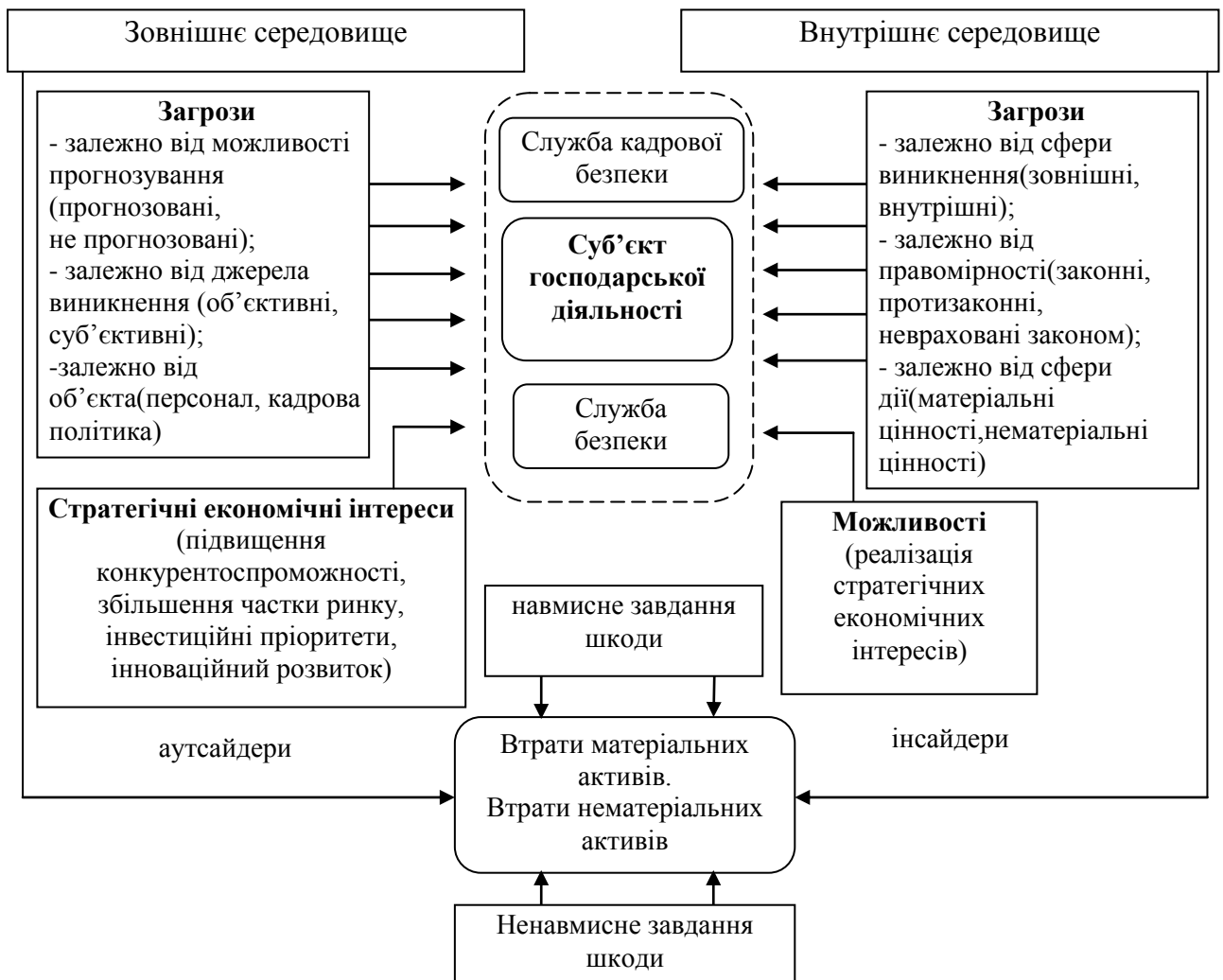


Рисунок 1.4 – Схема взаємодії кадрової безпеки суб'єкта господарської діяльності із зовнішнім та внутрішнім середовищем

Досвід великих компаній свідчить про те, що кадровою безпекою повинна займатися не лише служба безпеки. Вся діяльність служби персоналу може бути поділена на етапи (пошук, відбір, приймання, адаптація та ін., навіть звільнення) та на кожному етапі є певна низка питань безпеки, що виконуються лише спеціалістами з кадрової безпеки. Будь-яка дія менеджера з персоналу на будь-якому етапі – це або посилення, або послаблення безпеки підприємства за її основним складником – кадровим.

У понятті кадрової безпеки ключовим є попередження загроз. Вони являють собою дії, що негативно впливають на стан кадрового функціонального складника економічної безпеки підприємства. Отже, безпека – це попередження збитків. Для цього необхідно проводити постійну роботу щодо попередження загроз, що викликають ці збитки.

Необхідно розрізняти зовнішні та внутрішні загрози. Зовнішні негативні дії – це дії, явища чи процеси, що не залежать від волі та свідомості співробітників підприємства та тягнуть за собою нанесення збитків. До внутрішніх негативних дій належать дії (навмисні або ненавмисні) співробітників підприємства, що також тягнуть за собою нанесення збитків.

До внутрішніх загроз можна віднести [20]:

- невідповідність кваліфікації співробітників вимогам, які до них пред'являються;
- недостатню кваліфікацію співробітників;
- слабку організацію системи управління персоналом;
- слабку організацію системи навчання;
- неефективну систему мотивації;
- помилки у плануванні ресурсів персоналу;
- зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив;
- звільнення кваліфікованих співробітників за власним бажанням;
- орієнтацію співробітників на вирішення внутрішніх тактичних завдань;

- орієнтацію співробітників на дотримання інтересів підрозділу;
- відсутність або «слабку» корпоративну політику;
- неякісну перевірку кандидату під час приймання на роботу.

До зовнішніх загроз можна віднести [20]:

- умови мотивації у конкурентів є кращими;
- спрямованість конкурентів на переманювання;
- тиск на співробітників зовні;
- потрапляння співробітників в різну залежність;
- інфляційні процеси.

Усі ці негативні дії зовнішнього середовища чинять вплив на внутрішні процеси підприємства у цілому та на кадровий складник економічної безпеки. Структура підсистеми кадрової безпеки як складника системи економічної безпеки підприємства наведена на рис. 1.5.

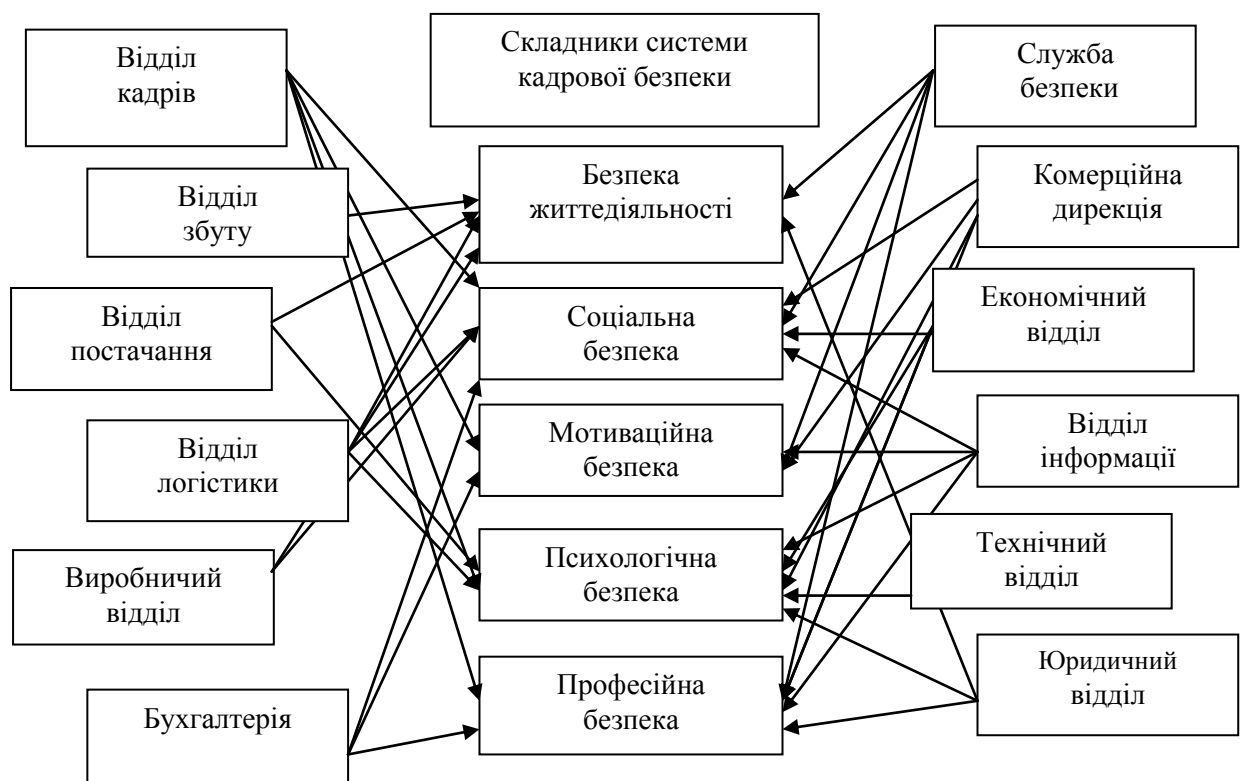


Рисунок 1.5 – Структура підсистеми кадрової безпеки як складової системи економічної безпеки підприємства

По суті, кадрова безпека залежить від трьох основних джерел загроз: найму, лояльності, контролю (рис. 1.6). Під наймом мається на увазі комплекс заходів безпеки під час найму на роботу та прогнозування благонадійності. У найм входить розгляд питань безпеки компанії на таких етапах у роботі менеджера з персоналу, як пошук кандидатів, процедури відбору, документальне та юридичне забезпечення приймання на роботу, випробувальний строк та навіть адаптація.

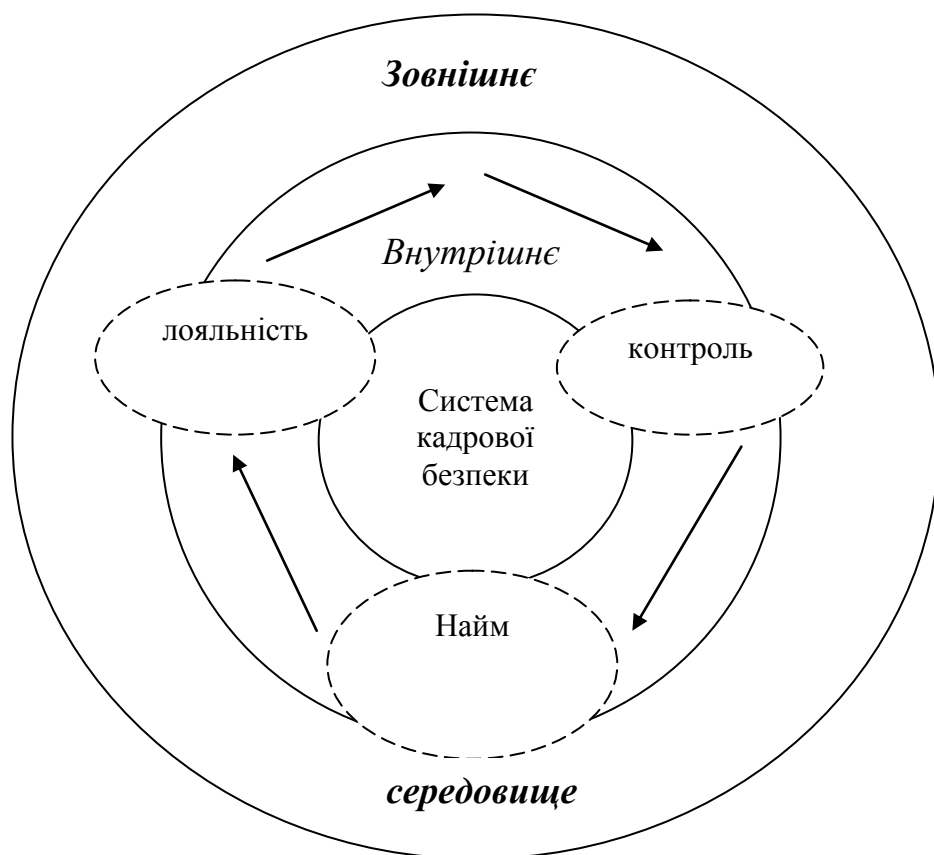


Рисунок 1.6 – Джерела загроз кадровій безпеці підприємства

Лояльність передбачає комплекс заходів щодо встановлення позитивного відношення працівників до працедавців. У цей складник роботи щодо попередження загроз безпеці традиційно вкладається мало коштів. Однак підприємство, заощаджуючи на цьому кошти, повинно буде витратити ще більше ресурсів на заходи з контролю.

Контроль являє собою комплекс заходів, що встановлені для персоналу, у тому числі для адміністрації, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій, процедур безпеки. Цей комплекс націлений на ліквідацію можливостей спричинення шкоди та відпрацьовується, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але меншою мірою службою персоналу [20].

Таким чином, кадрова безпека, будучи складовою частиною економічної безпеки компанії, націлена на таку роботу з персоналом, на встановлення таких трудових та етичних відносин, які можна визначити як «беззбиткові». Уся ця діяльність не є окремим напрямом у функціях менеджера з персоналу, а лише органічно входить до нього.

З погляду безпеки у підході до трудової взаємодії кожен кандидат на вакансію, кожен робітник підприємства повинен щохвилинно розглядатися як джерело ризику, джерело потенційної загрози.

Напрями забезпечення кадрової безпеки підприємства наведено на рис. 1.7.

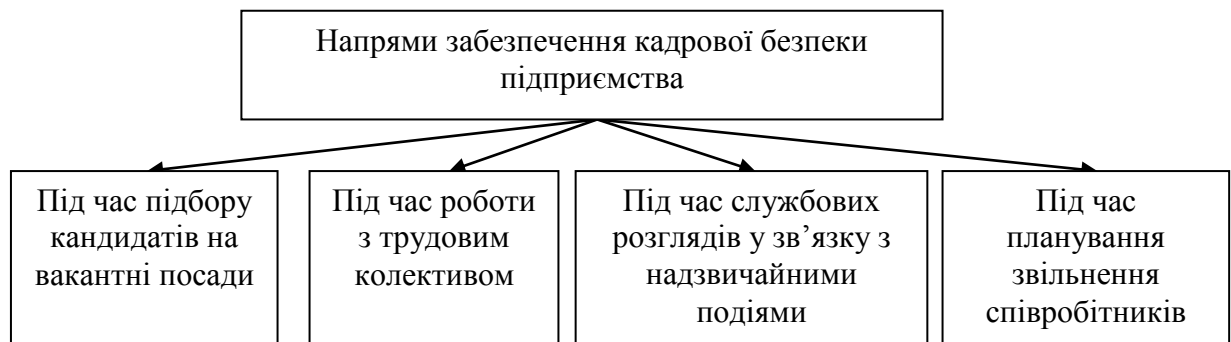


Рисунок 1.7 – Напрями забезпечення кадрової безпеки підприємства

Під час підбору кандидатів на вакантні посади [20]:

- перевірка достовірності наданих анкетних даних;
- перевірка фізичної особи на наявність кримінальних злочинів та адміністративних правопорушень;

- перевірка кандидата на наявність медичних протипоказань до роботи, що пропонується;
- складання повного психологічного портрету конкретної особи;
- перевірка рекомендацій кандидатів;
- збір характерної інформації про особу за попереднім місцем роботи, служби, навчання, професійної компетенції, що декларується кандидатом;
- перевірка достовірності записів у трудових книжках кандидатів на вакансії;
- відбір кандидатів на матеріально відповідальні посади;
- психологічне тестування співробітників у разі призначення на ключові посади.

Під час роботи з трудовим колективом:

- аналіз можливих загроз від протиправних дій персоналу, моніторинг внутрішніх загроз;
- вивчення лояльності та благонадійності персоналу, розроблення рекомендацій щодо зміцнення лояльності;
- оцінка службової відповідності, перспективи кар'єрного росту, особистісного потенціалу, моральних настанов та схильності у поведінці співробітників;
- раціональне розміщення кадрів, формування психологічно стійких колективів;
- розроблення професійної атестації персоналу, що спрямована на нейтралізацію ризиків, пов'язаних із професійною некомпетентністю співробітників;
- врегулювання конфліктних ситуацій усередині підприємства;
- діагностика та вивчення організаційної культури, систем управління, мотивації та навчання персоналу;
- проведення порівняльного аналізу систем мотивації на підприємстві та в конкуруючих організаціях;

- розроблення програм попередження матеріального збитку, що виникає в результаті розкрадання, шахрайства та інших внутрішніх зловживань із боку персоналу;

- розроблення програми заходів корпоративної політики підприємства.

Під час службових розглядів у зв'язку з надзвичайними подіями:

- розроблення документарного забезпечення кадрової безпеки;

- вияв та вивчення ознак розкрадання, шахрайства, посадових фальсифікацій персоналу;

- збір інформації про обставини подій;

- розроблення тактики додаткового збору інформації про події;

- приховане вивчення кола підозрюваних осіб;

- встановлення осіб, причетних до посадового правопорушення;

- контроль над результатами діяльності співробітників;

- проведення заходів із кадрової та комерційної безпеки підприємства.

Під час планування звільнення співробітників [20]:

- психологічні підходи до проблеми звільнення персоналу;

- розроблення технології звільнення для конкретної посади та співробітника;

- попередження ймовірних ризиків, пов'язаних зі звільненням персоналу (витік конфіденційної інформації, розкрадання баз даних та ін.);

- збереження психологічного контакту зі співробітниками, що звільняються;

- розроблення системи заходів, що знижують психологічний тиск осіб, що звільняються.

Як об'єкт управління кадрова безпека підприємства володіє специфічними, властивими тільки їй особливостями. Її забезпечення і постійна підтримка є достатньо складним процесом в управлінні підприємством. Проте, незважаючи на складність забезпечення кадрової безпеки, на новизну даного чинника для більшості українських підприємств,

кадрова безпека підприємств є тим новим елементом сучасного менеджменту підприємств, без реалізації якого не можна забезпечити надійність персоналу та стійкий розвиток підприємств.

Отже, кадрова безпека є одним із найбільш важливих складників системи економічної безпеки підприємств, і її забезпечення потребує розроблення відповідного механізму.

1.3 Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління підприємством

У сучасних умовах стрімких змін та невизначеності зовнішнього середовища дедалі більшого значення набуває ефективність управлінських систем щодо спроможності створення оптимальних умов функціонування організації як у використанні матеріально-технічних, фінансових і людських ресурсів, так і запобіганні негативного впливу ризиків і загроз у сфері економічної безпеки. Трансформаційні процеси в економіці України носять здебільшого еволюційний, а не революційний характер, що має своїм наслідком неупорядкованість системних змін на макро-, мезо- і мікрорівнях суспільного виробництва. Сучасне підприємництво змушено функціонувати в умовах, коли здебільшого воно не тільки не може передбачити ті чи інші варіанти розвитку, але й має йти навздогін практиці. Водночас, досвід розвинених країн переконливо доводить, що тільки системне стратегічне управління дозволяє передбачити ризики та загрози і своєчасно запобігти їх негативному впливу на ефективне функціонування організації. Аналіз вітчизняних джерел наукових досліджень і практичного досвіду свідчить про те, що проблемі ефективної взаємодії різних організаційних структур як важливої складової реалізації системи забезпечення економічної безпеки у

використанні всіх виробничих ресурсів організацій в Україні не надається достатньої уваги. При цьому особливої, визначальної уваги щодо людських ресурсів організації з боку їх надійності та безпеки як у наукових дослідженнях, так і на практиці не надається [27].

Вивчення наукових публікацій та управлінської практики дозволяє зробити декілька наступних узагальнюючих висновків щодо досліджень проблем надійності персоналу і кадрової безпеки. З одного боку, існує достатньо велика кількість думок, щодо визначення понять кадрової безпеки і надійності персоналу. Зокрема, такими дослідниками як О. Ареф'єва, С. Васильчак, М. Гайфуллина, К. Дорофєєв, А. Кібанов, А. Красномоєць, А. Митрофанова, Г. Назарова, Н. Подлужна, Г. Чумарін, І. Швець та іншими було доведено, що у загальній системі управління організацією кадрова безпека має безпосередній і тісний зв'язок з підсистемою управління персоналом, тому вона є однією з найбільш важливих і актуальних проблем в системі управління економічною безпекою підприємства у цілому. З іншого боку, роботи зарубіжних і вітчизняних вчених В. Небиліцина, А. Губинського, Б. Ломова, Ж. Кристенсена, Д. Мейстера, Дж. Расмуссена, В. Медведєва, В. Рибалки, І. Сочинської-Сибірцевої, С. Лебедевої, Ю. Щербини досить ґрунтовно доводять, що саме професійна надійність персоналу дозволяє перш за все забезпечити реальну економічну безпеку організації.

Автор О. Бондаренко зауважує, що «... більшість наукових досліджень спрямовані на вивчення надійності персоналу, який забезпечує функціонування технічних систем, специфіку роботи в органах внутрішніх справ, служби безпеки, у сфері надзвичайного та військового стану тощо» [28, с. 49]. При цьому головна увага в дослідженнях зверталася на вивчення психологічних аспектів надійності персоналу та професійної надійності та методів її підвищення в контексті економічної безпеки організації. Отже, можна констатувати, що багато аспектів вирішення проблеми надійності персоналу і кадрової безпеки ще потребують розвитку наукових поглядів та

відповідних досліджень. Це обумовлює необхідність визначення взаємозв'язків менеджменту кадрової безпеки та управління персоналом як важливих складових в системі стратегічного управління організацією.

Аналіз думок учених щодо змістовного наповнення указаних термінів дозволяє виокремити їх найбільш суттєві характеристики, що, у свою чергу, надає можливість розбудови елементів системного взаємозв'язку менеджменту кадрової безпеки та управління персоналом.

У роботі [29, с. 7-18] було проведено морфологічний аналіз тлумачення терміну «кадрова безпека» Нижче надаються найбільш використовувані визначення даного терміну ученими, що займаються цією проблематикою (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Тлумачення різних авторів терміна «кадрова безпека»

Автор	Визначення
Г. Назарова [7]	Система взаємодії, носіями якої є люди, тому важко визначитись із значеннями та термінами етапів реформування системи, адже кадрова безпека це адаптивна система, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до виникаючих загроз і розвиваючись під їхнім впливом, по можливості попереджуючи їх.
І. Чумарін [9]	Процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому
А. Кібанов [14]	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 й високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації
Н. Подлужна [30]	Стан захищеності організації від ризиків і загроз що пов'язаний з персоналом і також як захищеність персоналу організації, що враховує такі складові як безпека здоров'я працівників, їх фізична безпека, соціально-мотивована безпека, безпека, що пов'язана з професійними напрямками та безпека, що спрямована на усунення конфліктів персоналу
М. Гайфуллина [31], А. Е. Митрофанова [32]	Сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства
І. Швець [33]	Стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом

Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки:

- визначення кадрової безпеки здебільшого побудовано на процесному підході, який відображає необхідність урахування динамічності змін внутрішнього і зовнішнього середовищ організації;

- акцент у наведених визначеннях кадрової безпеки робиться на характеристиках стану (рівня) безпеки, або сукупності дієвих заходів щодо її забезпечення;

- визначальними завданнями управлінської системи щодо забезпечення кадрової безпеки мають бути: а) забезпечення захищеності та здатності персоналу протистояти внутрішнім та зовнішнім впливам і загрозам; б) змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники організації.

Таким чином, постає питання щодо ролі і місця указаних характеристик у системоутворюючих зв'язках з управління надійністю персоналу. Задля вирішення цього питання розглянемо сутнісні характеристики, що наведені у тлумаченнях надійності персоналу різними науковцями (табл. 1.3).

Аналіз наведених визначень дозволяє дійти до таких узагальнюючих висновків:

- різноманітність підходів до змістовного наповнення терміну «надійність персоналу» визначається сферою його використання, а, відтак, і його характеристиками: або це є елементом цілісної функціонуючої системи, або рукотворним об'єктом (технічними засобами) чи персоналом;

- дотримання визначальних параметрів надійності як технічних засобів, так і персоналу є головною умовою функціонування будь-якої системи;

- надійне функціонування системи може бути забезпечено лише ефективними діями управлінців.

Таблиця 1.3 – Трактування терміну «надійність персоналу» у різних джерелах [27]

Джерело	Визначення
С. М. Апполонський [34]	Надійність людини – це вірогідність того, що робота або завдання буде успішно виконана персоналом на будь-якому необхідному рівні роботи протягом потрібного проміжку часу.
О. М. Цільмак [35]	Надійність персоналу – це здатність зберігати високу працездатність, дисциплінованість, принциповість й морально-психологічну стійкість, відданість справі, працювати ефективно, лояльно ставитися до колег та керівництва.
А. І. Шипілов, О. А. Шипілова [36]	Надійність персоналу є однією з важливих складових професійної придатності співробітників як державних, так і недержавних підприємств. Працівники, що володіють такою якістю, зберігають моральну стійкість і лояльність до підприємства, відчують себе «прив'язаними» до нього, сама робота має для них високу моральну значущість, а її втрата оцінюється як серйозна життєва невдача
В. М. Крук [37]	Надійність персоналу – це інтегральна характеристика його особистісних якостей і особливостей, які визначають стабільність встановленої (еталонної) нормативній поведінки у конкретній професійній діяльності та в її інтересах
ДСТУ 2860-94. Надійність техніки. Терміни та визначення [38]	Надійність – це властивість об'єкта зберігати у часі в установлених межах значення всіх параметрів, які характеризують здатність виконувати потрібні функції в заданих режимах та умовах застосування, технічного обслуговування, зберігання і транспортування. Об'єктами можуть бути технічні засоби, технічний персонал, або їх поєднання. Отже поняття «надійність» стосується не тільки рукотворних об'єктів, але й виконавців – операторів, слюсарів-ремонтників, інженерно-технічного персоналу тощо
Енциклопедії маркетингу [39]	У широкому розумінні надійність – це «можливість системи виконувати покладені на неї функції впродовж визначеного проміжку часу за певних умов експлуатації
С. І. Ожегов [40]	Термін «надійний» як «той, що вселяє довіру, міцний, насилу піддається руйнації, псуванню, добре працює; постійний, що не припиняється, розрахований на довгий термін, не тимчасовий; стійкий, що тримається твердо, не вагаючись, не падаючи, який відновлюється після незначного відхилення

Для формування чіткого уявлення щодо місця і ролі надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією необхідно надати власне розуміння відмінності у цих термінах. Вважаємо, що найбільш чіткими можуть бути наступні визначення.

Кадрова безпека – це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ліквідації або зниження ризиків

і погроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.

Надійність персоналу – властивість співробітників організації зберігати й розбудовувати в часі у встановлених межах значення всіх параметрів їхнього трудового потенціалу, які характеризують здатність виконувати потрібні функції в заданих умовах і з максимальною ефективністю [27].

Слід зауважити, що кадрова безпека займає домінуюче положення стосовно інших елементів системи безпеки компанії, тому що вона «працює» з персоналом, кадрами, а вони у будь-якій складовій – первинні. Тому служба персоналу є первинним підрозділом у роботі з персоналом. Отже, служба персоналу – більш важливий суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки.

Водночас, забезпечення кадрової безпеки є суміжним завданням служби безпеки і служби персоналу, а забезпечення надійності персоналу є головною метою діяльності саме служби управління персоналом.

Взаємозв'язок кадрової безпеки і надійності персоналу можна визначити за змістом рис. 1.8. Визначити місце цих складових роботи з персоналом у загальній системі управління доцільно через виокремлення таких компонент як мета, завдання, функції, об'єкт і суб'єкт управління.

Головною метою кадрової безпеки визначено запобігання негативних впливів на економічну безпеку за рахунок ліквідації або зниження ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, тобто перш за все це робота, яка передбачає дії і заходи щодо запобігання і профілактики.

Водночас, головною метою у формуванні надійності персоналу є забезпечення параметрів людських ресурсів відповідно до стратегічних цілей та завдань організації, тобто це передбачає роботу, що пов'язана з необхідністю створення умов щодо ефективної підтримки параметрів надійності персоналу в поточний час та на перспективу.

Зрозуміло, що у такому випадку мають відрізнятися також завдання та функції даних управлінських підсистем. Зважаючи на це, виконання деяких завдань та функцій передбачає наявність достатньо специфічних знань і умінь у фахівців, що задіяні як суб'єкти управління.



Рисунок 1.8 – Структурні елементи управлінських підсистем кадрової безпеки та надійності персоналу [27]

Наприклад, виконання такої функції як перевірка кандидатів при прийомі на роботу, визначення можливих ризиків і загроз для організації, з одного боку, потребує володіння компетенціями рекрутера (менеджера з персоналу), а, з іншого боку, необхідною умовою є наявність специфічних компетенцій у працівника служби безпеки. Таким чином, одразу постає питання щодо підходу до виконання цієї функції, а саме – як і хто має брати участь у її здійсненні. Відповідь на це залежить від багатьох чинників і умов функціонування організації. Очевидно, що значний вплив зумовлюють величина самої організації, складність і конфіденційність процесів, що відбуваються у внутрішньому середовищі тощо.

Зарубіжний досвід наочно свідчить про те, що функції забезпечення економічної безпеки підприємства у висококонкурентному середовищі надається велика увага і саме тому загальноприйнятою є обов'язкова наявність служби безпеки. Але при цьому ця служба має забезпечити не тільки кадрову, але й фінансову, силову, інформаційну, техніко-технологічну та правову безпеку організації. Тому і значимість цієї служби вимагає від власників бізнесу досить великих витрат, які виправдовуються результатами діяльності організації.

На практиці часто значний обсяг функцій і завдань забезпечення кадрової безпеки беруть на себе служби управління персоналом з метою збереження надійності персоналу.

Внутрішнє середовище кожного підприємства потребує перегляду і оновлення підходів до формування дієздатних управлінських структур, що в умовах витоку висококваліфікованих кадрів за кордон мають забезпечити реальну, а не удавану надійність персоналу та кадрову безпеку. Ця обставина потребує від держави підготовки відповідних фахівців у сфері економічної безпеки та управління персоналом.

Таким чином, викладене вище дозволяє сформулювати наступні висновки. Недостатня увага до забезпечення кадрової безпеки і надійності

персоналу призводить до формування кризових явищ і економічної небезпеки у функціонуванні підприємницького середовища в Україні. Відсутність достатньо чіткого усвідомлення взаємозв'язку кадрової безпеки і надійності персоналу значною мірою обумовлено деякою обмеженістю системних досліджень у цій сфері.

Узагальнення думок науковців різних галузей щодо змістовного наповнення термінів «надійність персоналу» і «кадрова безпека» дозволило на основі визначення власного бачення змісту указаних понять визначитися зі структурними елементами даних управлінських підсистем, а саме метою, завданнями, функціями, суб'єктами та об'єктами управління.

Виокремлення суб'єктів управління у кожній з підсистем дозволяє стверджувати, що найбільш ефективними будуть дії, спрямовані на поглиблення специфічних компетенцій суб'єктів управління, що водночас не виключає реальної взаємодії служби безпеки і служби управління персоналом. Потребує посиленої державної підтримки підготовка фахівців з економічної безпеки та управління персоналом.

2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ ТД «УКРНАСОССЕРВІС»

2.1 Загальна характеристика та організаційна структура підприємства

Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Укрнасоссервіс».

Скорочена назва підприємства – ТОВ ТД «Укрнасоссервіс».

Місце розташування підприємства: вул. Радянська, 42а, м. Олександрія, Кіровоградська обл., 28002, Україна.

ТОВ ТД «Укрнасоссервіс» працює на ринку насосного встаткування з 1995 року і є провідним виробником насосів для чистої води типу К, КМ, Д, 1Д, ВК і ВКС і насосів для стоково-масних середовищ типу СМ, 2СМ, СД і СДВ на території України. Дане встаткування має широке застосування практично у всіх областях господарства.

Серед споживачів продукції підприємства – гірничо-металургійні, хімічні, машинобудівні сільськогосподарські підприємства, залізниці, водоканали, ТЕЦ та інші.

Географічне розташування в центрі України забезпечує підприємству зручні транспортні комунікації. Продукцію підприємства добре знають у Росії, Білорусії, Казахстані, Молдові, Грузії, Туркменістані й інших країнах колишнього СРСР. Вироблені підприємством насоси сертифіковані в системі Держстандарту.

Підприємство поставляє будь-які запасні частини до встаткування, що виробляється.

Асортименти виробленої продукції постійно розширюється – сучасна виробнича, технологічна база й професійний рівень фахівців до цього розташовує. Основні технологічні процеси містять у собі: ливарне, металообробне й складальне виробництво.

Підприємство має своє представництво в м. Дніпропетровськ.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

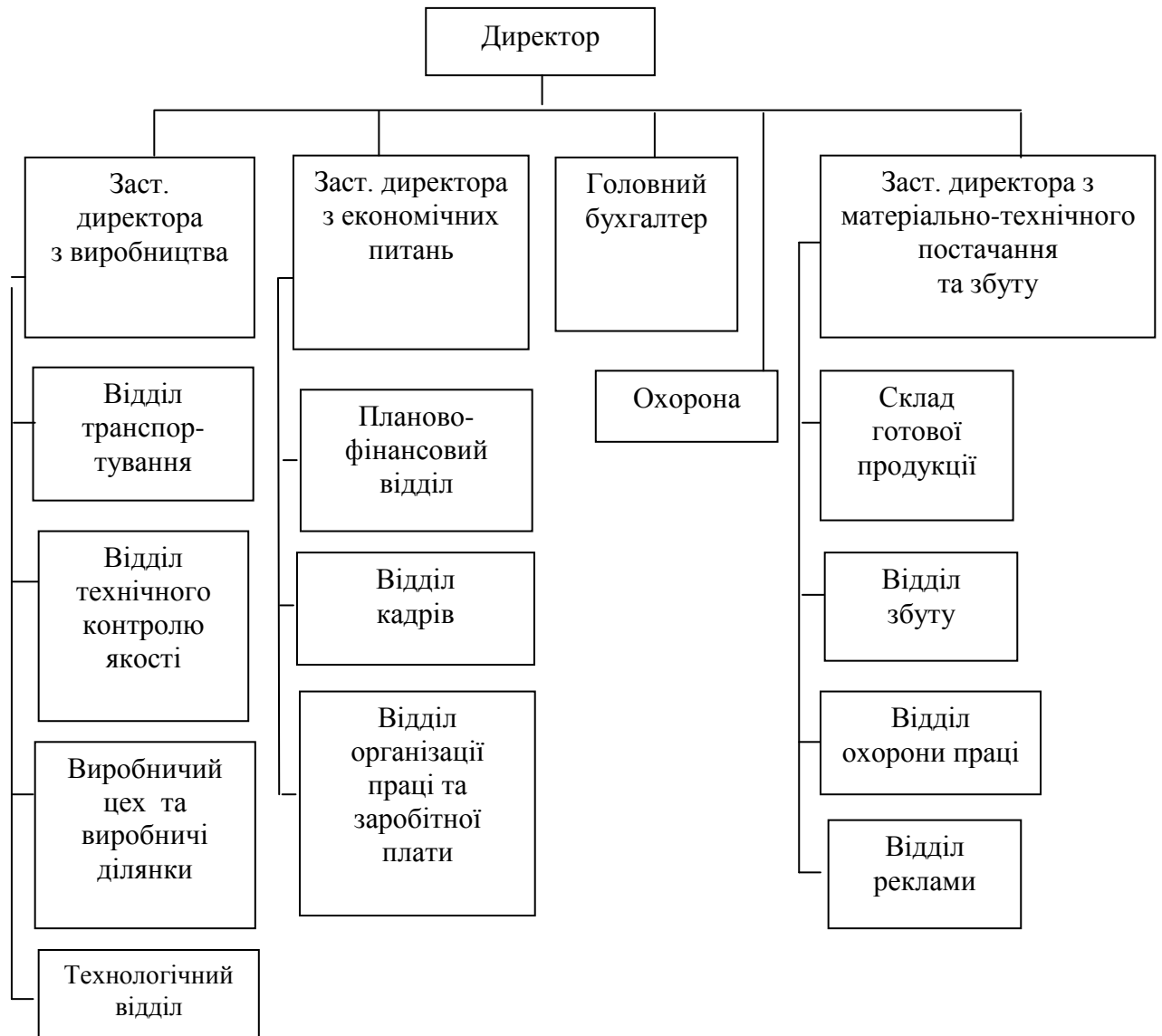


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ ТД «Укрнасоссервіс»

Предметом основної діяльності підприємства є розробка, виробництво і реалізація високоефективного насосного обладнання, проведення сертифікаційних та інших видів випробувань насосів, надання сервісних послуг.

2.2 Аналіз основних фінансових результатів діяльності підприємства

Фінансові результати діяльності підприємства у досліджуваному періоді наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансові результати діяльності підприємства, тис. грн.

Показник	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	301342	377292	75950,0	25,2
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	196812	231792	34980,0	17,8
Валовий прибуток	104530	145500	40970,0	39,2
Інші операційні доходи	271577	518476	246899,0	90,9
Адміністративні витрати	22229	39068	16839,0	75,8
Витрати на збут	11880	13227	1347,0	11,3
Інші операційні витрати	275928	523262	247334,0	89,6
Прибуток від операційної діяльності	66070	88419	22349,0	33,8
Дохід від участі в капіталі	13897	0	-13897,0	-100,0
Інші доходи	11855	14222	2367,0	20,0
Фінансові витрати	6698	3594	-3104,0	-46,3
Втрати від участі в капіталі	0	3992	3992,0	-
Інші витрати	13314	20027	6713,0	50,4
Прибуток до оподаткування	71810	75028	3218,0	4,5
Чистий прибуток	51759	48827	-2932,0	-5,7

Чистий дохід від реалізації у 2018 р. збільшився порівняно з 2017 р. на 25,2 % і склав 377292 тис. грн.

Собівартість продукції у 2018 р. склала 231792 тис. грн. проти 196812 тис. грн. у 2017 р.

Перевищення темпів росту виручки від реалізації над темпами росту собівартості продукції призвело до збільшення суми валового прибутку у 2018 р. на 39,2 % (що склало 40970,0 тис. грн.).

Сума чистого прибутку, отриманого підприємством, у 2018 р. склала 48827 тис. грн., що на 5,7 % (2932,0 тис. грн.), менше за попередній період.

Елементи операційних витрат ТОВ ТД «Укрнасоссервіс» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Елементи операційних витрат ТОВ ТД «Укрнасоссервіс», тис. грн.

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			абсол., (+; -)	відносне, %
Матеріальні затрати	130969	227493	96524	73,7
Витрати на оплату праці	55638	74551	18913	33,99
Відрахування на соціальні заходи	20361	27188	6827	33,53
Амортизація	2165	5413	3248	150
Інші операційні витрати	33609	46256	12647	37,63
Разом	242742	380901	138159	56,92

Загальна сума операційних витрат у 2018 р. склала 380901 тис. грн., що вище рівня 2017 р. на 56,92 %. Таке збільшення відбулося за рахунок росту обсягів виробництва і реалізації продукції в аналізованому періоді.

За елементом «Матеріальні затрати» у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшення відбулося на 73,7 %, що склало 96524 тис. грн.

Витрати на оплату праці у 2018 р. зросли на 33,99 % проти рівня 2017 р., що склало 18913 тис. грн. Відповідно зросла сума відрахувань на соціальні заходи.

Сума амортизаційних відрахувань склала у 2018 р. 5413 тис. грн., що на 150 % (3248 тис. грн.) більше ніж у 2017 р. Це пов'язане з введенням в дію нових основних засобів.

Сума інших операційних витрат склала у 2018 р. 46256 тис. грн., що на 37,63 % (12647 тис. грн.) більше попереднього року.

Структура операційних витрат ТОВ ТД «Укрнасоссервіс» наведена на рис. 2.2.

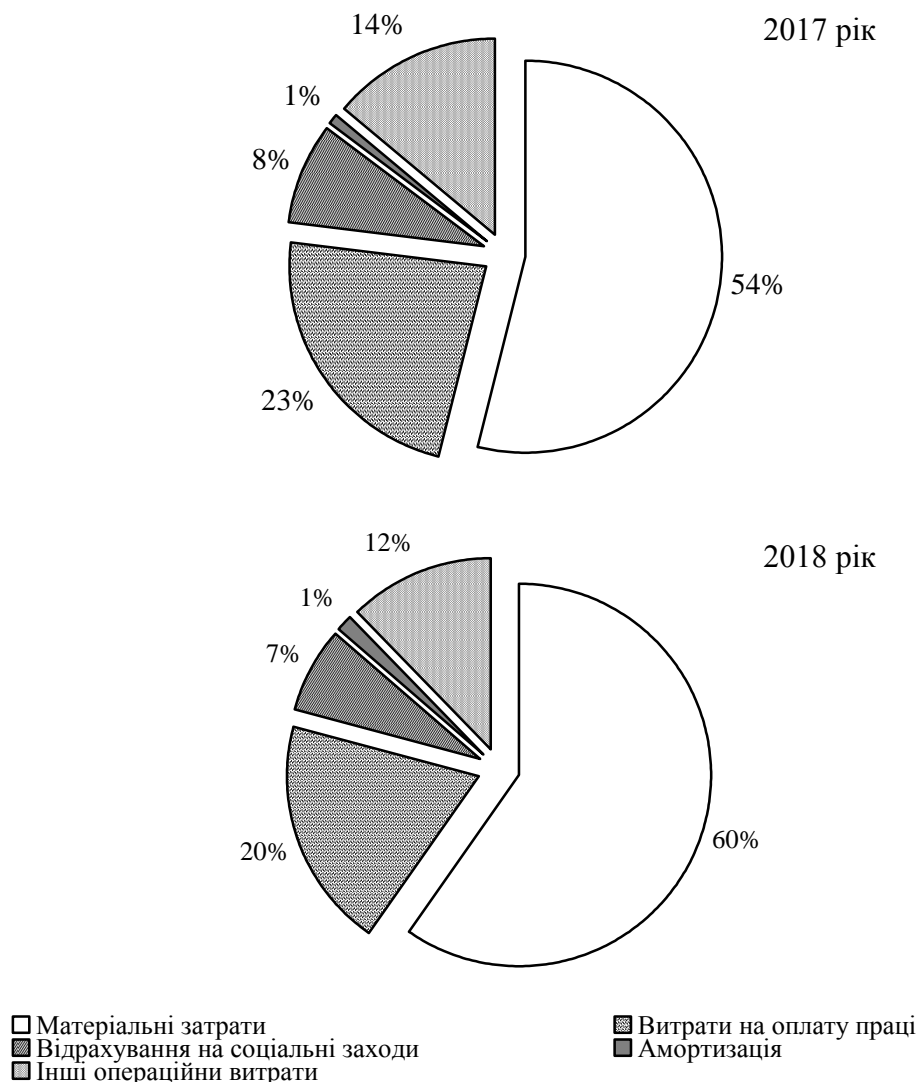


Рисунок 2.2 – Структура операційних витрат ТОВ ТД «Укрнасоссервіс»

За 2018 р. працівниками підприємства виготовлено продукції, виконано робіт і послуг на суму 308,7 млн. грн. Це в порівнянні з 2017 р. більше на 67,5 млн. грн.

Зростання обсягу товарної продукції склало 27,98 %. Так, в 2018 році було виготовлено: відцентрових насосів – 761 шт., вакуумних – 433 шт., вільно-вихрових – 48 шт., занурювальних – 25 шт., а також виготовлено запчастин на суму 53,1 млн. грн.

Найбільш привабливі характеристики продукції – якість, надійність, економічність, тривалий строк служби обладнання. Товариство виготовляє насосне обладнання для різних галузей господарства, а саме для: об'єктів теплової та атомної енергетики; зрошення і меліорації; магістральних нафтопроводів; видобутку нафти; водопостачання; комунального господарства; легкової та харчової промисловості; гірничорудної та вугільної промисловості; системи життєзабезпечення і технічних процесів на підприємствах машинобудівної і хімічної промисловості.

У 2018 р. відбулися зміни в структурі реалізації продукції. Збільшився обсяг експорту на 20 % (всього за рік експорт склав 351,2 млн. грн.) в порівнянні з 2017 р. Його питома вага в загальному обсязі реалізації знизилась на 4,2 %. При цьому відповідно скоротилися постачання устаткування до України.

Підприємство постійно зміцнює зв'язки з підприємствами-постачальниками основних комплектуючих виробів, металів, допоміжних металів. Це дозволяє своєчасно задовольняти потреби замовників та підтримувати подальше зростання обсягів виробництва.

Постійно здійснюється аналіз номенклатури матеріальних ресурсів, які закуповуються структурними підрозділами підприємства, формується перелік товарів та послуг, що підлягають закупівлі. Результатом довготривалих взаємовідносин з партнерами є те, що за останнє десятиріччя встановлена фінансова стабільність та посилилась відповідальність постачальників за виконання договірних зобов'язань.

Основні результативні показники діяльності підприємства наведені у табл. 2.3.

Динаміка основних показників діяльності підприємства наведена на рис. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні результативні показники діяльності ТОВ ТД «Укрнасоссервіс»

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			абсол. (+; -)	відн., %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	301342	377292	75950,0	25,2
2. Середньооблікова чисельність штатних працівників, ос.	99	118	19,0	19,2
3. Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	196812	231792	34980,0	17,8
4. Чистий прибуток, тис. грн.	51759	48827	-2932,0	-5,7
5. Продуктивність праці, тис. грн./ос.	3043,9	3197,4	153,5	5,0
6. Рентабельність продукції, %	26,2	21,1	-5,1	-19,5

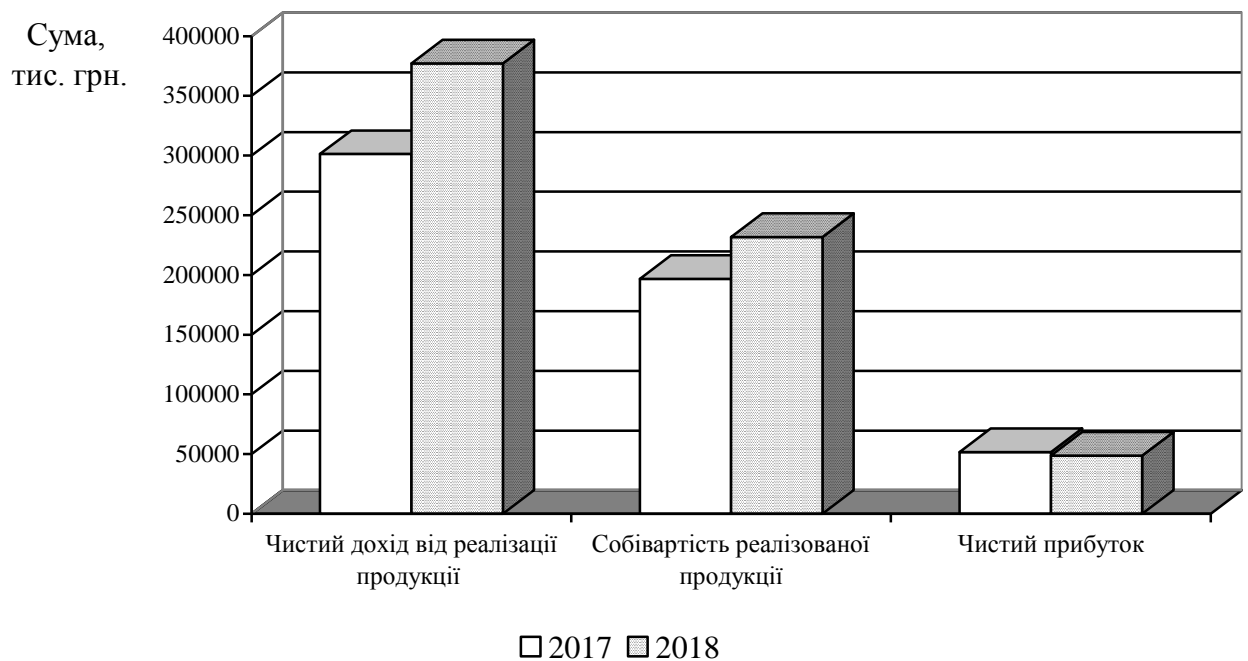


Рисунок 2.3 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ ТД «Укрнасоссервіс»

До основних засобів підприємства належать нерухомі основні фонди, у тому числі: споруди, меблі, обладнання, прилади, а також рухомі основні фонди, такі як транспортні засоби, устаткування, обчислювальна техніка тощо.

Основні засоби зараховані на баланс за фактичними витратами на їх придбання, доставку, встановлення та виготовлення. Протягом звітнього року індексація та уцінка основних засобів не проводилась.

За 2018 р. надійшло основних засобів на суму 38539 тис. грн., вибуло внаслідок невідповідності критеріям визначення активом на суму 1366 тис. грн. по первісній вартості, знос основних засобів складає 43,9 %.

За звітний період середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу складає 118 осіб.

Треба відмітити, що політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні фактори мають значний вплив на діяльність підприємства. А зокрема, це такі як: митні бар'єри, які створюють проблеми у вивезенні продукції, недосконалість податкового законодавства, конкуренція на ринку насосів і її інтенсивний розвиток, наявність застарілого верстатного обладнання та брак обігових коштів. Вагомо вплинула на діяльність товариства нестабільна ситуація в країні, пов'язана зі світовою фінансовою кризою, що призвела до економічної нестабільності, низької платоспроможності замовників, значного податкового навантаження. Внаслідок чого, виникають валютні, соціальні та інші ризики. Для подолання фінансової кризи підприємство розробляє власні антикризові економічні заходи.

Стратегія підприємства полягає в підвищенні прибутковості діяльності підприємства – за рахунок збільшення доходів від реалізації продукції підприємства – насосного устаткування, запасних частин, надання сервісних робіт і послуг, розширення існуючих ринків, і виходу на нові ринки збуту насосної продукції.

2.3 Фактори впливу на управління системою кадрової безпеки підприємства

Домінуючу роль у системі економічної безпеки підприємства відіграє кадрова безпека, оскільки це робота з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій організації первинні. Саме тому необхідно більшу увагу приділяти організаційному забезпеченню системи кадрової безпеки як елементу соціально-економічного розвитку організації, яка розглядається як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом [41].

Як стверджують деякі науковці [9, 21, 42-44], вітчизняна специфіка кадрової безпеки характеризується більшою мірою вірогідністю реалізації загроз з кадрового напрямку діяльності організації, що визначається дією двох груп факторів, відображених в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фактори, які визначають особливості управління кадровою безпекою підприємств в Україні

Об'єктивні фактори	Суб'єктивні фактори
Специфічна трудова ментальність українців. Орієнтація вітчизняних підприємців на активне використання методів недобросовісної конкуренції. Недоліки чинного законодавства	Асоціальні орієнтири власників конкретної організації. Неефективність системи управління персоналом організації. Недостатня професійна підготовка керівників структурних підрозділів організації

До об'єктивних належать фактори, дія яких не залежить від господарської поведінки конкретних працедавців. Тому вони повинні враховувати розглянуті нижче фактори і прагнути нейтралізувати їх спеціальними методами.

Першим фактором виступає трудова ментальність українців, особливості якої об'єктивно знижують їх потенційну лояльність працедавцеві, а головне – відповідальність за дотримання прийнятих на себе трудових зобов'язань, зокрема – в забезпеченні його інформаційної і майнової безпеки.

Нижче приведені тільки ті характерні риси трудової ментальності українців, які прямо впливають на забезпечення кадрової безпеки організації:

- позиціонування трудової діяльності як другорядної по значущості в системі життєвих цінностей і пріоритетів, що визначає менший ступінь мотивованості співробітника до повноцінного дотримання умов найму хоча б з побоювання втрати місця роботи;

- позиціонування працедавця в якості скоріше соціального супротивника, ніж соціального партнера, що визначає психологічну готовність співробітника до умисного нанесення йому майнового або немайнового збитку в цілях «відновлення соціальної справедливості» або особистої помсти;

- розвинене відчуття колективізму і солідарності з колегами по роботі, що визначає тенденцію до приховання співробітником від керівництва інформації про допущені ними порушення в області безпеки, а іноді – готовність до прямої співучасті в таких порушеннях.

Другим фактором виступає сама «філософія» ведення підприємництва, що склалася в нашій країні в 1990-х роках. Одним з характерних її проявів є орієнтація на активне використання методів недобросовісної конкуренції в усіх сферах господарської діяльності, до яких слід віднести [41]:

- масове переманювання найбільш цінних співробітників у конкурентів;

- використання таких форм бізнес-розвідки, як вербування, шантаж і підкуп співробітників конкуруючої організації;

- підкуп співробітників бізнес-розвідки в цілях відміни до висновку невігідних для їх працедавців договорів;
- підкуп державних чиновників в цілях створення для своєї організації яких-небудь конкурентних переваг;
- фізичне усунення власників і топ-менеджерів конкуруючої організації (як найбільш радикальний з відверто кримінальних методів конкурентної боротьби).

Третім фактором є недоліки чинного в Україні трудового законодавства. Розробники КЗпП України і інших правових актів спиралися на соціально-орієнтоване трудове законодавство держав з ринковою економікою. При цьому вони ігнорували специфічні умови становлення українського ринку праці і реалії ведення вітчизняного підприємництва. В результаті вітчизняні працедавці сьогодні не мають права використовувати найбільш ефективні технології управління персоналом, які підвищують рівень їх кадрової безпеки. В першу чергу це стосується технологій [41]:

- відбору кандидатів на працевлаштування, які дозволяють відсіювати потенційно нелояльних співробітників;
- моніторингу лояльності персоналу;
- покарання співробітників, які порушили довіру працедавця.

До суб'єктивних належать фактори, дія яких безпосередньо залежить від конкретних працедавців. У разі прояву вказаних факторів кадрова безпека конкретної організації автоматично ставиться під загрозу, оскільки вони або прямо провокують персонал до різних проявів нелояльності до власного працедавця, або створюють для подібних порушень сприятливі умови.

Першим фактором виступають асоціальні орієнтири власників конкретної організації. Вони виражаються в ігноруванні власником принципу соціальної відповідальності підприємця не тільки перед суспільством (добросовісна виплата податків, добродійність і т. п.), але і перед власним персоналом. На практиці подібна орієнтація проявляє себе у формах [44]:

– позиціонування персоналу як один з багатьох видів ресурсів, споживчих організацією в процесі здійснення своєї статутної діяльності (а не як «людський капітал», розвиток якого потребує постійних цільових інвестицій і спеціальних методів економічної, соціальної і психологічної підтримки);

– прагнення мінімізувати власні витрати з кадрового напрямку діяльності організації, зокрема шляхом економії витрат на спеціальне навчання співробітників, формування в трудовому колективі відносин корпоративного духу;

– підбір топ-менеджменту організації, орієнтованого на тоталітарний стиль управління і ігнорування вимог доктрини розвитку людського капіталу.

Другим фактором виступає неефективність системи управління персоналом організації. Стосовно до предметної області виявляється зазвичай в наступних формах.

На стратегічному рівні управління – в загальній орієнтації кадрової стратегії на доктрину «ефективного споживання трудових ресурсів» або в повній відсутності у конкретної організації якої-небудь публічної політики з даного напрямку діяльності [41]. Неприпустимі для сучасної організації стратегічні цілі з кадрового напрямку діяльності, систематизовані в табл. 2.5.

На оперативному рівні управління виявляється в підсистемах [41]:

– регулювання чисельності персоналу – у формі використання формального підходу до відбору кандидатів на працевлаштування (наприклад, ігнорування процедур, що дозволяють виявити наявність у кандидата негативних особових якостей, які підвищують вірогідність його подальшого успішного вербування або шантажу);

– контролю персоналу – у формі відмови від застосування в організації формалізованих процедур моніторингу лояльності співробітників із залученням служби безпеки (наприклад, використання вказаною службою

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

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

Таблиця 2.5 – Стратегічні цілі і пріоритети, які знижують рівень кадрової безпеки підприємства [41]

Напрями кадрової стратегії	Неприпустимі цілі і пріоритети
Політика регулювання чисельності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – відмова від найму молодих фахівців; – орієнтація на активне використання праці нелегальних мігрантів; – орієнтація на активне використання механізму аутстафінгу (лізингу персоналу); – орієнтація на короткострокові трудові договори; – орієнтація на відсутність додаткових соціальних гарантій при скороченні персоналу
Політика розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтація на самоусунення від участі в підвищенні кваліфікації персоналу; – орієнтація на ігнорування вимог закону зміни праці; – орієнтація на залучення керівників і провідних фахівців зі сторони в збиток підготовці власних кадрів
Політика мотивації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтація на використання фіксованих посадових окладів, не залежних від поточних результатів праці; – орієнтація на використання премій як інструменту мотивації відсутності порушень; – орієнтація на відмову від «механізму участі співробітників в прибутку організації»; – орієнтація на економію за витратами на соціальну підтримку персоналу; – орієнтація на відмову від активного застосування методів моральної мотивації співробітників
Політика психологічної підтримки персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтація на відмову від формалізованого механізму постійної психологічної підтримки персоналу; – орієнтація на мотивацію відносин «жорсткої конкуренції між співробітниками»; – орієнтація на ігнорування особових якостей при наймі і підготовці менеджерів всіх рівнів

Третім фактором виступає недостатня професійна підготовка керівників структурних підрозділів організації [44]. Найчастіше даний фактор проявляє себе в силу двох причин:

– ігнорування конкретним працедавцем вимоги сучасної теорії управління персоналом, пов'язаної з необхідністю наявності у менеджерів певних особових якостей, відсутність яких неминуче приводить до регулярних конфліктів з підлеглими, провокуючи їх незадоволеність працедавцем;

– неефективного навчання майбутніх або первинної адаптації новопризначених керівників в цілях формування з них визнаних лідерів очолюваних трудових колективів.

У різних сферах професійної діяльності загрози кадровій безпеці організацій мають свою галузеву специфіку, яка визначається вірогідністю реалізації факторів загроз. Розглянемо ці особливості в сферах, найбільш значущих для України.

Якщо мова йде про специфіку забезпечення кадрової безпеки організацій, які представляють реальний сектор економіки, до складу якого входять найбільш представницькі за сукупною чисельністю персоналу групи працедавців в особі промислових, будівельних, транспортних, аграрних підприємств, то можна відмітити, що за кордоном основним суб'єктом загроз кадровій безпеці в даному секторі економіки виступають конкуренти, яких цікавить конфіденційна інформація технологічного і комерційного характеру. Відповідно найбільш поширеною формою реалізації даної загрози є разовий комерційний підкуп або пряме вербування співробітників конкуруючої організації, допущених до вказаної вище інформації [41, 44].

У вітчизняних умовах основним суб'єктом загроз кадровій безпеці даних організацій виступають власні співробітники, які представляють так звані робочі професії. Найбільш вірогідним об'єктом загроз є придатні для

роздрібного продажу або власного споживання товарно-матеріальні цінності, а формою реалізації – дрібні розкрадання.

На другому місці серед суб'єктів загроз знаходяться менеджери і фахівці штабних служб організації, перш за все – фінансових і комерційних. Об'єктом загроз виступають фінансові ресурси організації. Відповідні загрози можуть бути реалізовані у формі: прямих фінансових розкрадань; збитків від не вигідних контрактів на постачання сировини або відвантаження продукції, укладених співробітниками, підкупленими контрагентами.

Загроза витоку конфіденційної технологічної інформації до конкурентів актуальна в Україні поки лише для невеликої частини промислових підприємств, які працюють в інноваційно-орієнтованих галузях, перш за все ті, які представляють військово-промисловий комплекс. Забезпечення їх кадрової безпеки має додаткову специфіку. Суб'єктами загроз виступають тут не однопрофільні зарубіжні корпорації, а спецслужби іноземних держав, прагнучих дістати доступ до технологічної інформації і відомостей про обсяги випуску відповідної продукції. Формою реалізації загроз є вербування інженерно-технічного персоналу даних підприємств, здійснюване підкупом і, рідше, шантажем.

У вітчизняних умовах на першому місці стоїть загроза дрібних розкрадань: товарів і інших матеріальних цінностей (наприклад, продуктів в ресторані), а також різноманітних фінансових зловживань. На другому місці – загроза передачі нелояльними співробітниками конфіденційної фінансової інформації працедавця третім особам:

– кримінальним злочинним угрупованням, контролюючим дану організацію (при цьому основними формами реалізації даної загрози виступають підкуп або прями загрози в адресу допущеного до такої інформації співробітника бухгалтерії);

– податковим органам держави (при цьому основною формою реалізації даної загрози виступає ініціативна передача співробітником компрометуючої працедавця інформації з міркувань особистої помсти).

Фінансовий сектор економіки представляють організації, обслуговуючі фінансовий ринок, – банки, страхові компанії, інвестиційні фонди, брокерські фірми і т. п. Специфіка статутної діяльності підвищує вірогідність загроз їх безпеці, зокрема – з кадрового напрямку. Це пов'язано з дією таких факторів, як [44, с. 17]:

- постійна робота з високоліквідними активами – грошовими коштами і цінними паперами;
- статус особливо довірених контрагентів для постійних клієнтів, отже, доступ до їх конфіденційної фінансової інформації;
- доступ до конфіденційної інформації самої організації і її клієнтів, що є у більшості співробітників, зокрема – виконавців, які посідають посади.

Вираженою особливістю забезпечення кадрової безпеки даної групи працедавців є пріоритети в частині об'єктів і суб'єктів загроз. Основною загрозою безпеці є просочування конфіденційної інформації про клієнтів (так званої клієнтської таємниці). Відповідно головною групою суб'єктів загроз виступають конкуренти не самої організації (банку, страхової компанії), а її клієнтів. Для отримання відповідної інформації суб'єкти загрози використовують вже розглянуті методи вербування співробітників фінансових організацій. У разі просочування інформації, яка складає клієнтську таємницю, фінансова організація несе втрати немайнового характеру: різке зниження іміджу як довіреної особи клієнта. У банківському або страховому бізнесі це погрожує швидким скороченням найпривабливішої частини клієнтської бази.

Іншою особливістю в області кадрової безпеки є підвищена небезпека переманювання конкурентами провідних фахівців фінансової організації. Крім своїх професійних компетенцій, вони відносять до конкурента

конфіденційну інформацію про діяльність свого колишнього працедавця. Але головною загрозою виступає висока вірогідність скорочення клієнтської бази, оскільки фахівець банку або страхової компанії дуже часто йде до конкурента, уводить за собою частину обслуговуваних їм особисто клієнтів.

Нарешті, фінансовий сектор економіки займає в Україні друге місце з числа замахів на власників, топ-менеджерів, а іноді – і менш високопоставлених співробітників організацій.

Специфіка забезпечення кадрової безпеки організацій, які представляють апарат державного управління має наступні відмінності. У будь-якій країні миру головною загрозою кадровій безпеці для органів державної влади і місцевого самоврядування виступає корупція посадових осіб.

Вона виявляється в різноманітних формах, але завжди припускає зловживання своїм службовим положенням в особистих цілях. Особливо велика вірогідність корупції в регулюючих, дозвільних і наглядових органах державної влади. Взаємодіючи з комерційними організаціями і приватними особами, державні чиновники, співробітники муніципальних служб мають численні можливості збільшення особистих доходів в процесі [41]:

- видачі ліцензій на право здійснення тієї або іншої підприємницької діяльності;
- розподіли державних або муніципальних замовлень на постачання або підрядні роботи;
- виконання наглядових функцій;
- функціонування податкової системи;
- підтримка відповідних баз даних про підконтрольних юридичних і фізичних осіб;
- юридичного оформлення різних операцій, а також інших дій за участю громадян.

В Україні, як і в багатьох інших країнах, підвищену суспільну небезпеку представляє тенденція до зростання корумпованих державних чиновників з представниками олігархічного капіталу і організованої злочинності. Сьогодні вказана тенденція правомірно розглядається в нашій країні як загроза не тільки безпеці конкретних державних організацій, але і національній безпеці в цілому. У таких умовах протидія корупції є пріоритетним завданням керівників відповідних державних і муніципальних організацій, а також правоохоронних органів.

У сучасних умовах в даній сфері професійної діяльності широкого поширення набула така загроза кадровій безпеці, як переманювання провідних співробітників державного апарату на роботу до крупних комерційних структур.

При цьому потенційні працедавці переслідують одночасно дві мети:

- підвищити якість власного людського капіталу шляхом залучення висококваліфікованих фахівців з широким професійним кругозором;
- поліпшити власні конкурентні позиції за рахунок появи нових неформальних каналів комунікацій з відповідними органами державного і муніципального управління (зв'язки нового співробітника з колишніми співробітниками).

Таким чином, дослідивши фактори, які визначають особливості управління кадровою безпекою підприємства та стратегічні цілі і пріоритети, які знижують її рівень, можна стверджувати, що для забезпечення кадрової безпеки повинна бути чітко визначена структура та стратегічний підхід до її управління. Знання і використання сучасних теоретико-методичних підходів до управління кадровою безпекою дозволить уникати протиправних дій з боку персоналу підприємства.

2.4 Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства

Аналізуючи сутність кадрової безпеки підприємства, доцільно відокремити пов'язані з нею ключові проблеми [45-47]: розробка мотиваційних схем та схем оплати праці; ліквідація збитків, пов'язаних з трудовими спорами; аналіз ситуації конкурентів; аналіз ринку праці в регіоні; робота з кадровим резервом; оцінка компанії чи організації як роботодавця; способи проектування кар'єри; підвищення лояльності та відповідальності співробітників тощо. Велика кількість вищезазначених проблем може бути ліквідована або зведена до мінімуму за наявності продуманої дієвої кадрової політики підприємства.

Кадрова політика підприємства – це система принципів і правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі у відповідності з концепцією розвитку організації [45].

Кадрова політика може бути активною, пасивною, реактивною, превентивною та авантюристичною. У табл. 2.6 систематизовано види кадрової політики підприємства та наведена їх характеристика. У табл. 2.7 показано основні напрями кадрової політики за ступенем відкритості формування кадрового складу (відкриті та закриті) [45, 48, 49].

Прийняття рішень управлінським персоналом підприємства щодо формування кадрової політики здійснюється на підставі аналізу даних інформаційних джерел щодо кадрового забезпечення підприємства.

Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства об'єднує три взаємопов'язаних елементи: підсистему облікового забезпечення, підсистему аналітичного забезпечення та підсистему контролю [50]. Те саме можна сказати і стосовно обліково-аналітичного забезпечення кадрової політики підприємств промисловості.

Таблиця 2.6 – Види кадрової політики підприємства за рівнем впливу на неї управлінського персоналу

Вид кадрової політики	Характеристика
1. Активна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємства має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію; – кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій; – керівництво підприємств має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях
2. Пасивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємств немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків; – відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації; – керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків
3. Реактивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємств здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану; – відсутність мотивації до високопродуктивної праці; – кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу; – труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні
4. Превентивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємств має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї; – кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період; – головний недолік цієї політики - відсутність цільових кадрових програм
5. Авантюристична кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; – кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації; – плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел

Доказову базу кадрової політики слід доповнити даними, які несуть дані про кадри підприємства, але не являються підставою для облікових записів, тобто інформаційним забезпеченням.

Таблиця 2.7 – Основні напрями кадрової політики за ступенем відкритості формування кадрового складу

Напрямок кадрової політики	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
	організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади	зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників
1. Добір персоналу	Прозора, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку праці	Проводиться із числа своїх працівників в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці
2. Адаптація персоналу	Працівники швидко включаються в конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів, запропонованих новачками	Адаптація персоналу проводиться за рахунок наставників
3. Навчання та розвиток персоналу	Здійснюється у зовнішніх навчальних закладах, враховується досвід конкурентів	Здійснюється у внутрішніх центрах підготовки кадрів з урахуванням загальної технології роботи підприємства
4. Просування по службі	Недостатні можливості зростання по службі	Політика призначення на керівні посади своїх працівників
5. Мотивація та стимулювання	Перевага надається стимулювання праці	Перевага надається мотивації праці
6. Впровадження новацій	Нові працівники сприяють впровадження інновацій	Необхідність в ініціюванні процесу інноваційної діяльності

Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємств промисловості складається з таких видів забезпечення: нормативно-законодавче забезпечення; інформаційно-кадрове забезпечення; облікова інформація; аналітична інформація; результати внутрішньогосподарського контролю.

У табл. 2.8 систематизовано види доказів щодо кадрової інформації, джерел їх отримання та відповідні види забезпечення.

Таким чином, джерелом інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень щодо формування та контролю виконання кадрової політики підприємства є [45]: інформація про умови праці, кваліфікацію та встановлені оклади, тарифи, розцінки; облікова інформація про нарахування заробітної плати; облікова інформація про утримання із заробітної плати та розрахунків по оплаті праці; статистична звітність по труду та заробітній

платі; аналітична інформація по ефективності використання кадрового потенціалу; податкова звітність про заробітну плату та рух кадрового складу.

Таблиця 2.8 – Інформаційно-кадрове забезпечення в системі кадрової безпеки [51]

Види доказів щодо кадрової інформації	Джерела отримання доказів	Вид забезпечень
1. Докази трудового стажу та страхового стажу	Трудова книжка	Інформаційно-кадрове забезпечення
2. Докази інформації щодо чисельності працюючих	Дані статистичної звітності	Облікова інформація
3. Докази достовірності нарахування заробітної плати	Облікові реєстри по синтетичним рахункам з обліку заробітної плати	Облікова інформація
4. Докази руху кадрового складу	Особисті листки з обліку кадрів. Накази про рух кадрів (зарахування на роботу, внутрішнє переміщення, догани, заохочення, підвищення, відпустку, звільнення тощо)	Інформаційно-кадрове забезпечення. Облікова інформація
5. Докази кваліфікації працівника	Особисті листки з обліку кадрів. Документи працівника, що підтверджують рівень освіти (диплом, сертифікат тощо)	Інформаційно-кадрове забезпечення. Облікова інформація
6. Докази законності нарахування та утримань із заробітної плати	Нормативні акти (Податковий кодекс України, Інструкції, Закони). Колективний договір. Накази керівництва	Інформаційно-кадрове забезпечення
7. Докази ефективності використання трудового (кадрового) потенціалу	Результати аналізу труда та заробітної плати	Аналітична інформація

Формування обліково-аналітичного забезпечення кадрової політики, яке базується на надійній та достовірній обліковій інформації та даних аналізу, дозволяє оперативно контролювати ефективність використання кадрів та рівень оплати праці, виявляти негативні тенденції і перспективні напрямки розвитку, стає вирішальною умовою формування якісної кадрової політики та забезпечення кадрової безпеки підприємства.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування системи управління кадровою безпекою підприємства

У даному дослідженні запропоновано розглядати кадрову безпеку як одну із функціональних складових системи управління персоналом з позицій економічної безпеки. Основні етапи створення системи кадрової безпеки як складової системи управління персоналом з позицій економічної безпеки підприємства наведені на рис. 3.1 [52].

На початковому етапі відбувається прийняття рішення про формування системи управління кадровою безпекою на підприємстві та здійснюється розробка концепції формування даної системи [53], яка включає наступні складові:

- формулювання поняття «системи управління кадровою безпекою на підприємстві»;
- встановлення мети та завдань системи управління кадровою безпекою на підприємстві;
- визначення функцій, які буде виконувати система управління кадровою безпекою на підприємстві;
- визначення принципів, на яких буде ґрунтуватись система управління кадровою безпекою на підприємстві;
- розробка стратегій формування системи управління кадровою безпекою на підприємстві.

На думку І. П. Мігус система управління кадровою безпекою підприємства – це «система взаємозв'язаних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного управління персоналом підприємства за умови забезпечення стабільного стану його системи економічної безпеки» [52].

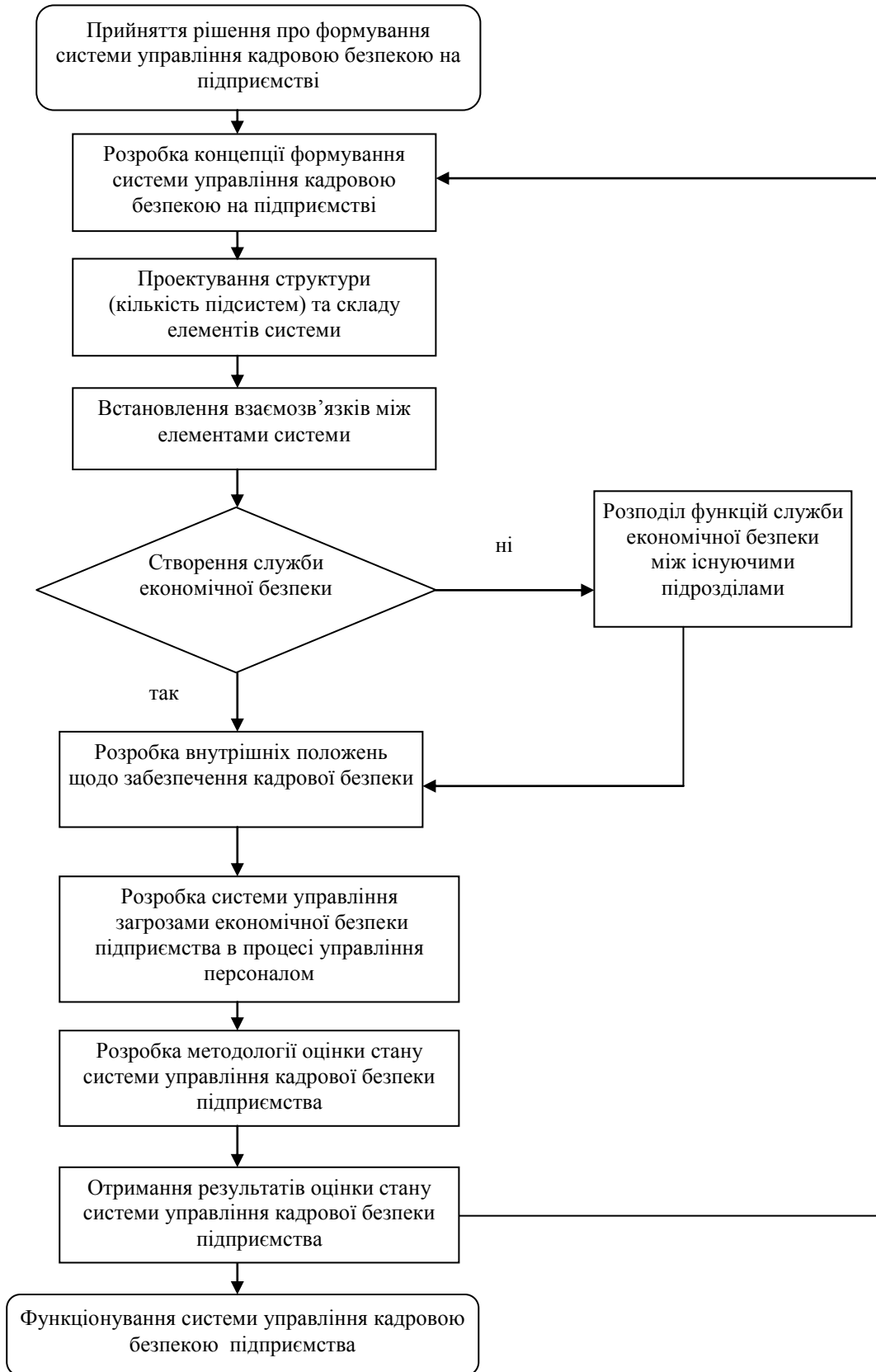


Рисунок 3.1 – Основні етапи формування системи управління кадровою безпекою підприємства

Основна мета системи управління кадровою безпекою на підприємстві полягає у формуванні та використанні висококваліфікованого та відповідального персоналу, що дозволить мінімізувати вплив загроз на економічну безпеку підприємства.

Виходячи з цього, основним завданням системи управління кадровою безпекою на підприємстві: використання і розвитку персоналу; вибір і реалізація стилю управління персоналом; організації горизонтальної координації і кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати й стимулювання [26].

Система управління кадровою безпекою на підприємстві як цілісна система має виконувати такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

На сучасному етапі розвитку економіки України принципи управління персоналом повинні ґрунтуватись на законах розвитку суспільства, повністю відображати зв'язки і відносини між керівниками та підлеглими, мати правове оформлення.

До основних принципів управління кадровою безпекою запропоновано віднести:

- готовність до взаємного компромісу між керівництвом та працівниками;
- формування взаємної довіри керівників і трудового колективу;
- орієнтація на досягнення лояльності персоналу до компанії;
- втримання ключових працівників підприємства;

- зменшення загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі;
- прозорість та відкритість діяльності підприємства для працівників;
- інноваційність в управлінні персоналом;
- зменшення загроз економічній безпеці підприємства в результаті управління персоналом.

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибрати такі стратегії [54-57]:

- стратегія економії затрат на персонал;
- стратегія узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;
- стратегія забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
- стратегія додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання.

Зазначені стратегії не дозволяють здійснювати безпосереднє забезпечення економічної безпеки підприємства, тому науковці пропонують розробляти стратегію управління кадровою безпекою, яка полягає у кадровому плануванні діяльності підприємства, що дозволить мінімізувати вплив загроз на економічну безпеку з боку персоналу підприємства.

Запропоновано систему управління кадровою безпекою підприємства розглядати як систему, що складається з кількох підсистем (рис. 3.2).

Об'єктом системи виступає персонал підприємства. Суб'єктами системи є особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, які безпосередньо впливають на забезпечення економічної безпеки підприємства при здійсненні управління персоналом, а саме: керівництво; служба управління персоналом; служба економічної безпеки; органи державного регулювання; профспілкові організації; кадрові та рекрутингові агенції.



Рисунок 3.2 – Основні підсистеми системи управління кадровою безпекою підприємства [52]

Розглядаючи систему управління кадровою безпекою підприємства, до основних її елементів запропоновано віднести такі: об'єкти, суб'єкти, нормативно-правове забезпечення, функціональні складові, механізм реалізації системи управління кадровою безпекою на підприємстві (рис. 3.3).

Нормативно-правове регулювання процесу управління кадровою безпекою підприємства ґрунтується на [52]: Конституції України; міжнародних правових актах, ратифікованих Верховною радою України; Господарському та Податковому кодексах, Кодексі Законів про працю; законах України («Про зайнятість населення» тощо); підзаконних актах органів державного регулювання; внутрішніх документах підприємства (Статут, Положення про Службу економічної безпеки, Положення про комерційну таємницю, Положення про мотивацію персоналу, Колективний договір тощо).

Об'єкти системи	– персонал підприємства
Суб'єкти системи	– керівництво; – служба управління персоналом; – служба економічної безпеки; – органи державного регулювання; – профспілкові організації; – кадрові та рекрутингові агенції
Нормативно-правове регулювання	– закони України; – інші нормативно-правові акти; – внутрішні положення та інструкції
Функціональні складові системи	– фінансова; – корпоративна; – правова; – майнова; – кадрова; – технологічна; – інформаційна(інформаційно-аналітична; інформаційно-психологічна); – екологічна
Методологія комплексної оцінки стану системи	– методика оцінки витрат на персонал; – методика оцінки якості процесів управління персоналом; – методика оцінки результативності управління персоналом; – методика оцінки стану кадрової безпеки персоналу підприємства
Механізм реалізації	– організаційний – мотиваційний – соціальний – економічний

Рисунок 3.3 – Основні елементи системи управління кадровою безпекою підприємства [52]

Основні функціональні складові системи управління кадровою безпекою підприємства представлено на рис. 3.3 [53]. Їх вибір ґрунтується на особливостях функціонування системи управління кадровою безпекою на підприємстві та залежать від розміру підприємства, видів його діяльності, організаційно-правової форми тощо.

З метою оцінки стану системи управління кадровою безпекою на підприємстві виникає необхідність розробки методологічного забезпечення, яке дозволить послідовно та комплексно провести відповідний аналіз та запропонувати відповідні заходи щодо відновлення стабільного стану зазначеної системи.

В якості методологічного забезпечення у роботі запропонована методологія комплексної оцінки стану системи управління кадровою безпекою на підприємстві, яка дозволяє здійснити комплексну оцінку стану відповідної системи на основі економіко-математичної моделі, до складу якої входять результати, отримані від чотирьох методик оцінки, а саме:

- показники, що характеризують витрати на персонал;
- показники, що характеризують якість процесів з управління персоналом;
- показники, що характеризують результативність управління персоналом;
- показники, що характеризують стан кадрової безпеки персоналу підприємства.

До складу механізму реалізації системи управління кадровою безпекою підприємства запропоновано включити [52]:

- організаційний механізм, що передбачає прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;
- мотиваційний механізм, що передбачає формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.
- соціальний механізм, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення

постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі;

– економічний механізм, що передбачає управління витратами на персонал; стимулювання персоналу; управління витратами на створення та/або забезпечення діяльності служби економічної безпеки.

Коригування основних складових запропонованої системи управління кадровою безпекою на підприємстві може здійснюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства з урахуванням етапів, наведених на рис. 3.1.

Слід зазначити, що саме така послідовність сприятиме гнучкості запропонованої системи та ефективному управлінню кадровою безпекою як складової системи управління персоналом з позицій економічної безпеки підприємств.

Запропонована система управління кадровою безпекою як складова системи управління персоналом дозволить мінімізувати вплив загроз на економічну безпеку з боку персоналу підприємства.

Результати проведеного дослідження дозволили зробити наступні висновки. Досліджено сучасні підходи до трактування поняття «кадрова безпека». Узагальнено визначення понять «кадрова безпека» та «система управління кадровою безпекою на підприємстві» різних авторів. Запропоновано розглядати кадрову безпеку як одну із функціональних складових системи управління персоналом підприємства. Спроектована система управління персоналом з позицій економічної безпеки підприємства. Окреслено основні етапи створення системи управління кадровою безпекою підприємства. Встановлено мету, завдання, функції та принципи системи управління кадровою безпекою на підприємстві. Систематизовано основні підсистеми та елементи системи управління кадровою безпекою на підприємстві.

3.2 Напрями забезпечення кадрової безпеки ТОВ ТД «Укрнасоссервіс» в контексті реалізації функцій управління персоналом

Економічна безпека є узагальненим поняттям, так як об'єднує різні функціональні складові. На думку більшості провідних економістів у цій предметній сфері серед складових економічної безпеки виділяють інформаційну, фінансову, техніко-технологічну, інтелектуальну, політико-правову, кадрову. Єдиною є думка економістів щодо виділення кадрової складової економічної безпеки підприємства, що підтверджує актуальність теми дослідження. Однак варто зазначити, що більшість із робіт, представлених даними авторами, належить до класичних. Наразі немає єдиної думки щодо трактування поняття «кадрова безпека підприємства». Сучасні умови нової економіки вимагають відповідної розробки нових підходів і методів щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства в системі управління персоналом.

Метою забезпечення безпеки будь-якого підприємства є комплексний вплив на потенційні та реальні загрози (ризики), що не дозволяють їй успішно функціонувати в нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Найскладніша ланка у системі економічної безпеки – це людина, так як саме людський фактор може спричинити критичний вплив на успішність діяльності і саме існування підприємства.

Кожне сучасне підприємство прагне не тільки взаємодіяти на ринку товарів і послуг з усіма зацікавленими сторонами, але й зберегти свою унікальність і цілісність. Завдяки грамотно підібраної кадрової складової організація прагне зайняти лідируюче становище на ринку, бути конкурентоспроможною, успішно просувати свій бізнес.

На шляху досягнення поставлених бізнес-ідей потрібна добре налагоджена система роботи служби управління персоналом з питань забезпечення кадрової безпеки підприємства, яка змогла б вчасно розпізнати і протистояти різним небезпекам.

Кадрову безпеку підприємства можна розглядати з різних позицій. З одного боку – це процес забезпечення поточної і потенційної захищеності персоналу підприємства від різноманітних загроз в процесах його відбору та адаптації, розвитку та кар'єрного зростання, оцінки його ділових і особистісних характеристик і оплати праці, а також при переміщенні і вивільненні з підприємства. Для персоналу в цьому випадку основним джерелом загроз є роботодавець, який грубо порушує права та гарантії працівників [19].

З іншого боку, кадрову безпеку можна розглядати з точки зору активного захисту, якого потребує підприємство. Йдеться про економічну безпеку, імідж і сталий розвиток внутрішніх бізнес-процесів, про загрози, що створюються несанкціонованими свідомими чи несвідомими діями персоналу цього підприємства, які можуть вступати в сумнівні з точки зору закону трудові відносини. Це може бути корупційна діяльність чиновників і осіб, що приймають рішення та зловживають своїм становищем. Працівники підприємства можуть вступати у змову, передавати секретну інформацію третім особам або використовувати її не за прямим призначенням. Окремі співробітники можуть здійснювати вербування рідкісних фахівців, переманювати їх у конкуруючі підприємства. Успішні підприємства можуть піддаватися рейдерським захопленням, іншим видам насильницьких дій.

Ризики з боку персоналу виникають завжди і на всіх етапах роботи. У зв'язку з цим, підприємство повинно створювати гнучку систему кадрової безпеки, яка здатна вчасно діагностувати насування загрози і своєчасно їй запобігти. Дуже важливо вибудувати якісну роботу служби управління персоналом на підприємстві, починаючи з етапу підбору і найму кадрів.

В процесі розробки основних напрямів політики кадрової безпеки вагомим кроком є визначення основних цілей її реалізації, інакше кажучи, стратегічного розуміння, заради чого керівництво підприємства здійснює всі ці кроки. До основних цілей політики кадрової безпеки необхідно включити дві головні [58]:

– забезпечення, підтримка у коротко- та довгостроковій перспективі стабільного і результативного функціонування підприємства, а також захищеності його розвитку від протиправних дій з боку персоналу (промислового шпигунства, розкрадання матеріальних засобів);

– забезпечення ефективності роботи підприємства в питаннях додержання безпеки життєдіяльності персоналу, охорони його здоров'я та праці.

До принципів, що спричиняють вплив на систему кадрової безпеки, слід віднести:

– цілісність. Принцип цілісності означає, що на підприємстві повинна функціонувати система кадрової безпеки, за якої буде зберігатися режим захищеності для всіх складових підприємства: персоналу, інформації і майна від реальних або потенційних ризиків і загроз, що виходять від персоналу. Таким чином, система безпеки повинна бути всебічно задовільною для того, щоб гарантувати захист підприємства як зсередини колективу, так і за його межами. У процесі підтримки кадрової безпеки повинні брати участь абсолютно всі співробітники підприємства;

– терміновість. Принцип терміновості передбачає, що система кадрової безпеки вимагає такої побудови, за якої вона могла б розрізняти на початкових етапах всілякі аномальні відхилення в процесі діяльності підприємства, брати участь в усуненні їх негативного впливу і, як наслідок, заподіяння шкоди. Впровадження принципу терміновості набагато економічніше, ніж усунення заподіяної шкоди;

– надійність або постійність. Принцип надійності передбачає, що система кадрової безпеки повинна ґрунтуватися на тому, щоб постійно забезпечувати захист інтересів підприємства в умовах перешкоджання недоброзичливцям;

– правомірність. Усі вжиті заходи щодо забезпечення кадрової безпеки повинні спиратися на чинне законодавство держави. Усі положення про засоби безпеки, прийняті на підприємстві, у свою чергу, також повинні ґрунтуватися і формуватися на основі чинних правових актів;

– економічність. Принцип економічності передбачає раціональний розподіл витрат на забезпечення кадрової безпеки таким чином, щоб обсяг витрат був економічно раціональним і не виходив за межі рівня економічного сенсу його використання;

– комунікативність або узгодженість. Для збереження режиму захищеності підприємства в інтересах кадрової безпеки варто, щоб зусилля всіх осіб, які її забезпечують, були взаємопов'язаними. Тобто всі суб'єкти цього процесу повинні взаємодіяти один з одним, точно знати та виконувати свої обов'язки і повноваження;

– сукупність відкритості та приватності. Деякі способи, методи і засоби забезпечення кадрової безпеки повинні бути негласними, з якими може бути ознайомлене лише тісне коло фахівців, що працюють з конфіденційною інформацією підприємства. Такі заходи можуть зробити кардинальний вплив на боротьбу з внутрішніми і зовнішніми загрозами, вчасно запобігати негативним чинникам, які можуть призвести до дестабілізації господарської діяльності підприємства. Проте, сукупність базових заходів повинна бути відома всім службовцям підприємства;

– професіоналізм. Зважаючи на те, що будь-яке підприємство часто стикається з ризиком як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, питанням забезпечення кадрової безпеки повинні займатися компетентні

фахівці, які вміють вчасно дати оцінку подіям, що відбуваються, а також прийняти правильне рішення.

Суб'єктом кадрової безпеки на підприємстві виступає служба управління персоналом, яка займається дослідженням і регулюванням кадрових ризиків, основною метою якої є виявлення, контроль, ліквідація і моніторинг потенційних загроз, що виходять від персоналу.

З точки зору служби управління персоналом, всі кандидати на посаду в компанію, разом зі справжніми співробітниками, повинні розглядатися як потенційна загроза кадровій безпеці.

При розробці заходів щодо забезпечення кадрової безпеки основну увагу варто приділити тим групам персоналу, з боку яких можуть виходити найбільш небезпечні для компанії загрози кадровій, інформаційній, майновій, фінансовій та іншій безпеці.

Характеристика груп персоналу ТОВ ТД «Укрнасоссервіс» з точки зору основних загроз безпеки представлена в табл. 3.1.

Так як суб'єктом кадрової безпеки виступає служба з управління персоналом, то кадрова безпека сукупно з іншими основними функціями цієї систем знаходить своє місце серед них і проходить через всі етапи цієї взаємодії. Всі основні функції системи управління персоналом органічно пов'язані між собою і представляють засіб ефективної взаємодії з персоналом, кадрова безпека також знаходить своє місце серед них, неявно проходить через всі етапи цієї взаємодії, але стає функцією тільки у випадку усвідомленого управління нею.

У зв'язку з цим, перед менеджментом підприємства та безпосередньо службою управління персоналом повинні стояти завдання щодо забезпечення кадрової безпеки.

Таблиця 3.1 – Структура персоналу ТОВ ТД «Укрнасоссервіс» з позиції забезпечення кадрової безпеки

Склад групи	Характеристика з позиції забезпечення організаційної безпеки	Основні форми реалізації загроз кадровій безпеці
Топ-менеджери	Формують стратегію корпоративної безпеки взагалі і кадрової безпеки зокрема. Приймають рішення про виділення необхідних ресурсів на забезпечення безпеки. Можуть обійти механізми контролю за допомогою наявних повноважень. Їх дії можуть завдати найбільший збиток майновим та немайновим інтересам підприємства	Крадіжка, шахрайство, участь в рейдерських захопленнях компанії
Співробітники, які забезпечують корпоративну безпеку (працівники кадрової служби, служби безпеки, керівники структурних підрозділів, в тому числі керівники функціональних напрямків забезпечення безпеки тощо)	Реалізують стратегію і політику забезпечення кадрової безпеки, виконують функції забезпечення безпеки. Відповідають за кадрове забезпечення системи безпеки	Низька кваліфікація, вербування з боку конкурентів та інших груп впливу
Особливо цінні (ключові) співробітники	Здійснюють істотний внесок в підвищення економічної і інтелектуальної безпеки підприємства, досягнення її цілей	Мають досить високу конкурентоздатність на ринку праці, тому можуть бути об'єктом переманювання з боку конкурентів
Працівники, які мають доступ до матеріальних активів і фінансових ресурсів	Становлять загрозу майновій безпеці підприємства	Розкрадання грошових коштів і майна, недбале ставлення до майна, свідоме його пошкодження
Співробітники, які мають доступ до інформаційних ресурсів	Їх дії можуть нести загрозу інформаційній та інтелектуальній безпеці підприємства, самі вони можуть стати об'єктом вербування і шантажу	Навмисне і ненавмисне порушення правил забезпечення інформаційної безпеки
Співробітники, які володіють комерційною таємницею і конфіденційною інформацією		Передача конкурентам і іншим зацікавленим особам інформації, що становить комерційну таємницю
Співробітники, яким складно знайти заміну (представники «дефіцитних» професій, працівники, які мають корисні зв'язки і знайомства та ін.)	У випадку їх звільнення підприємство може втратити свої конкурентні переваги	Можуть бути об'єктом переманювання з боку конкурентів
Працівники, які володіють фрагментарною інформацією про діяльність підприємства (курують клієнтські групи, які мають доступ до конфіденційної інформації тощо)	Їх дії можуть нести загрозу безпеці підприємства, але не завдають непоправної шкоди	Втрата клієнтської бази, розповсюдження конфіденційної інформації
Співробітники, які виконують функції з обслуговування персоналу (прибиральниці, секретарі, охоронці, водії тощо)	Можуть стати об'єктом вербування і шантажу, в разі нелояльності завдати істотної шкоди інтересам підприємства	Поширення, передача конкурентам та іншим зацікавленим особам конфіденційної інформації. Організація викрадень, вбивств посадових осіб компанії
Інший персонал підприємства	Дії персоналу, зазвичай, не завдають значної шкоди і не мають серйозних негативних наслідків	Крадіжка, шахрайство, звільнення тощо

Аналіз існуючих теоретичних підходів до виділення функцій управління персоналом дозволяє зробити висновок, що в економічній літературі забезпечення кадрової безпеки як самостійна функція управління персоналом не розглядається. Однак всі функції управління персоналом спрямовані на розвиток компанії, підтримку її стабільності, розвиток людських ресурсів, забезпечення захищеності інтересів як персоналу, так і підприємства, а, значить, і забезпечення кадрової безпеки. Як зазначає К. Лактіонова, управління кадровою безпекою є пріоритетним порівняно з іншими аспектами роботи зі зниження ризиків підприємства (фінансових, правових, інформаційних, технологічних та ін.), оскільки «...саме люди як запобігають, так і створюють загрозу безпеці компанії» [59, с. 10].

Визначальним і початковим при формуванні системи забезпечення кадрової безпеки підприємства є її стратегія, яка представляє собою «...сукупність пріоритетних цілей і управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист підприємства від будь-яких загроз, пов'язаних з функціонуванням кадрового напрямку її діяльності» [44, с. 32]. Ця стратегія є складовою корпоративної стратегії економічної безпеки і повинна враховуватися при формуванні стратегії управління людськими ресурсами підприємства.

Можна зробити висновок про те, що забезпечення кадрової безпеки має бути пріоритетним завданням служб управління персоналом при реалізації їх функцій (табл. 3.2).

Для ефективної роботи із забезпечення кадрової безпеки співробітники служби управління персоналом повинні мати доступ до необхідної інформації, що стосується як діяльності компанії, так і персональних даних співробітників компанії; брати участь у формуванні корпоративної культури, що сприяє реалізації стратегії кадрової безпеки; брати участь в стратегічному плануванні безпеки підприємства і реалізовувати власні ініціативи у сфері забезпечення кадрової безпеки; розробляти кадрову політику з урахуванням вимог кадрової безпеки.

Таблиця 3.2 – Напрями забезпечення кадрової безпеки ТОВ ТД «Укрнасоссервіс» в розрізі функцій управління персоналом [19]

Функціональні блоки управління персоналом	Напрямок забезпечення кадрової безпеки підприємства
1	2
Планування та маркетинг персоналу	Визначення кадрового ядра безпеки підприємства, тобто тих посад, з боку яких можуть виходити найбільш небезпечні загрози інформаційній, майновій, інтелектуальній та іншій безпеці. Визначення необхідної чисельності персоналу, необхідної для реалізації цілей компанії і якісного виконання заданого обсягу робіт з урахуванням критеріїв кадрової безпеки (оптимальність кількісного складу, баланс статевих, вікових і освітніх груп персоналу, кваліфікаційний рівень і якість інтелектуального потенціалу і т.д.). Моніторинг загроз життєво важливим інтересам підприємства, спрямований на забезпечення кадрової безпеки. Оптимізація чисельності персоналу з урахуванням стратегії розвитку підприємства. Виключення дублювання функцій забезпечення кадрової безпеки. Регламентация функцій безпеки, чіткий поділ функціональних обов'язків серед підрозділів і посадових осіб щодо забезпечення безпеки і т.д. Раціоналізація витрат на управління розвитком і безпекою персоналу і т.д.
Формування та оцінка персоналу	Оцінка благонадійності кандидатів на вакантну посаду. Виявлення і відмова у наймі кандидатам на вакантну посаду, чий діловий якості, автобіографічні дані, звички, захоплення і коло спілкування викликають обґрунтовані сумніви в їх потенційній лояльності. Виявлення різного роду залежностей (адикцій) кандидатів на вакантну посаду. Скорочення витрат, пов'язаних із зайвим обігом кадрів. Формування вимог до співробітників компанії щодо безпеки і т.д. Оцінка різних форм прояву нелояльності і неблагонадійності працівників підприємства, в тому числі на етапі проходження випробування
Управління соціально-трудовими відносинами	Мінімізація конфліктів, трудових суперечок, що викликані конфліктом інтересів працівників і роботодавця. Формування персоналу установок на усвідомлене розуміння необхідності лояльної поведінки щодо свого роботодавця. Збереження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, спрямованого на формування політики чесності по відношенню до клієнтів, працівників і роботодавця. Забезпечення контролю за дотриманням правил забезпечення безпеки працівника і роботодавця. Регламентация норм і правил вирішення трудових конфліктів і суперечок і т.д. Контроль за дотриманням працівником чинного трудового законодавства при виконанні трудових обов'язків. Запобігання можливих звернень до суду й інших інстанцій, мінімізація матеріальної відповідальності працівника і роботодавця щодо виникаючих трудових суперечок. Розробка локальних нормативних актів, що стосуються забезпечення кадрової безпеки і т.д.
Забезпечення нормальних умов праці	Збереження і підтримка фізичного та психологічного здоров'я персоналу як запоруки забезпечення фізичної безпеки персоналу. Створення для співробітників соціально-економічних та інших умов праці, що мінімізують ймовірність їх переманювання. Створення сприятливих умов праці і т.д. Проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками компанії щодо правил проведення конфіденційних ділових переговорів, спілкування з клієнтами, тактики поведінки при спробах вербування і шантажу, забезпечення інформаційної безпеки роботодавця в робочий і в неробочий час. Своєчасне забезпечення повною і достовірною інформацією, необхідною для виконання трудових обов'язків і т.д.

Продовження таблиці 3.2

1	2
Управління розвитком персоналу	Організація навчання загальним правилам забезпечення безпеки організації. Організація навчання правилам особистої безпеки. Організація навчання співробітників з метою набуття навичок поведінки у випадку реалізації загроз щодо їх безпеки – спроби переманювання, вербування, шантажу, залякування і т.д. Моніторинг лояльності співробітників щодо яких планується підвищення на посаді, зарахування до кадрового резерву. Проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть завдати своїми діями шкоду компанії і т.д.
Управління мотивацією	Розробка заходів, спрямованих на мотивацію лояльності працівників підприємства, в тому числі: створення у найбільш цінних працівників стійкої економічної та соціально-економічної мотивації до відмови від будь-яких пропозицій про зміну роботодавця; створення у співробітників ефективної мотивації до дотримання діючих правил забезпечення інформаційної, майнової та особистої безпеки. Формування у працівників мотивації до внесення ініціативних пропозицій щодо підвищення безпеки підприємства. Стимулювання закріплення кадрів. Виявлення мотивів і причин звільнення цінних співробітників і місця їх подальшого працевлаштування і т.д.

Ключовим елементом у формуванні безпеки підприємства можна вважати наповненість служби управління персоналом висококваліфікованими, компетентними фахівцями. Нехтування цим елементом може призвести до ризикованих ситуацій та, як наслідок, помилок при наймі персоналу, розстановці кадрів, мотивації та стимулюванні, контролі, а також звільненні співробітників.

Діяльність із забезпечення кадрової безпеки не є окремим напрямком у функціях менеджера з персоналу, а лише доповнює їх. У цьому випадку практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що на підприємстві присутні всі етапи організації та управління персоналом. Для забезпечення ефективного функціонування механізму кадрової безпеки і її зміцнення потрібно: поєднувати матеріальні вкладення в персонал з моральними; створювати безпечні і хороші умови для роботи персоналу; створювати умови для кар'єрного зростання персоналу; здійснювати на кожному підприємстві стратегічне кадрове планування; узгоджувати ринкові умови, розвиток бізнесу і інтереси співробітників підприємства; здійснювати диференціацію розмірів доходів працівників, що виконують різні функції. Таким чином, забезпечення кадрової безпеки може гарантувати стабільну і максимально ефективну діяльність підприємства і високий потенціал його розвитку в майбутньому.

3.3 Розробка рекомендацій щодо моніторингу функціонування системи кадрової безпеки підприємства

Останнім часом підприємства відчувають загострення загроз з боку власного персоналу, що супроводжується погіршенням фінансово-економічної безпеки підприємства внаслідок збільшення ризиків в управлінні персоналом. На думку вітчизняних та зарубіжних фахівців, майже 80% збитків компаній світу спричинені незаконними або непрофесійними діями співробітників [60]. Всі ці загрози так чи інакше пов'язані із зловживанням службовим становищем з метою особистої вигоди, тобто з корупційними діями. За даними дослідження [61], однієї з аудиторських компаній «великої четвірки» KPMG Україна займає 6-те місце в світі за кількістю розкрадань та шахрайств, спричинених власними працівниками. Щорічні втрати через крадіжки, зловживання, шахрайства, корупційні схеми можуть сягати 7% від виручки вітчизняних компаній. Разом з цим, за результатами дослідження, 56% опитаних керівників компаній зазначили, що не мають налагодженої системи протидії внутрішньому корпоративному шахрайству та корупції, а 37% мають лише формальну схему.

На рис. 3.4 представлено послідовність проведення моніторингу кадрової безпеки як механізму контролю за досягненням стратегічних цілей забезпечення фінансово-економічної безпеки на підприємстві.

Проведення такого моніторингу дозволить оцінити поточний стан кадрової безпеки на підприємстві; визначити та проаналізувати головні загрози кадровій безпеці; продіагностувати корупційні процеси та визначити виражені прояви корупції; розробити заходи протидії та впровадити антикорупційні програми.

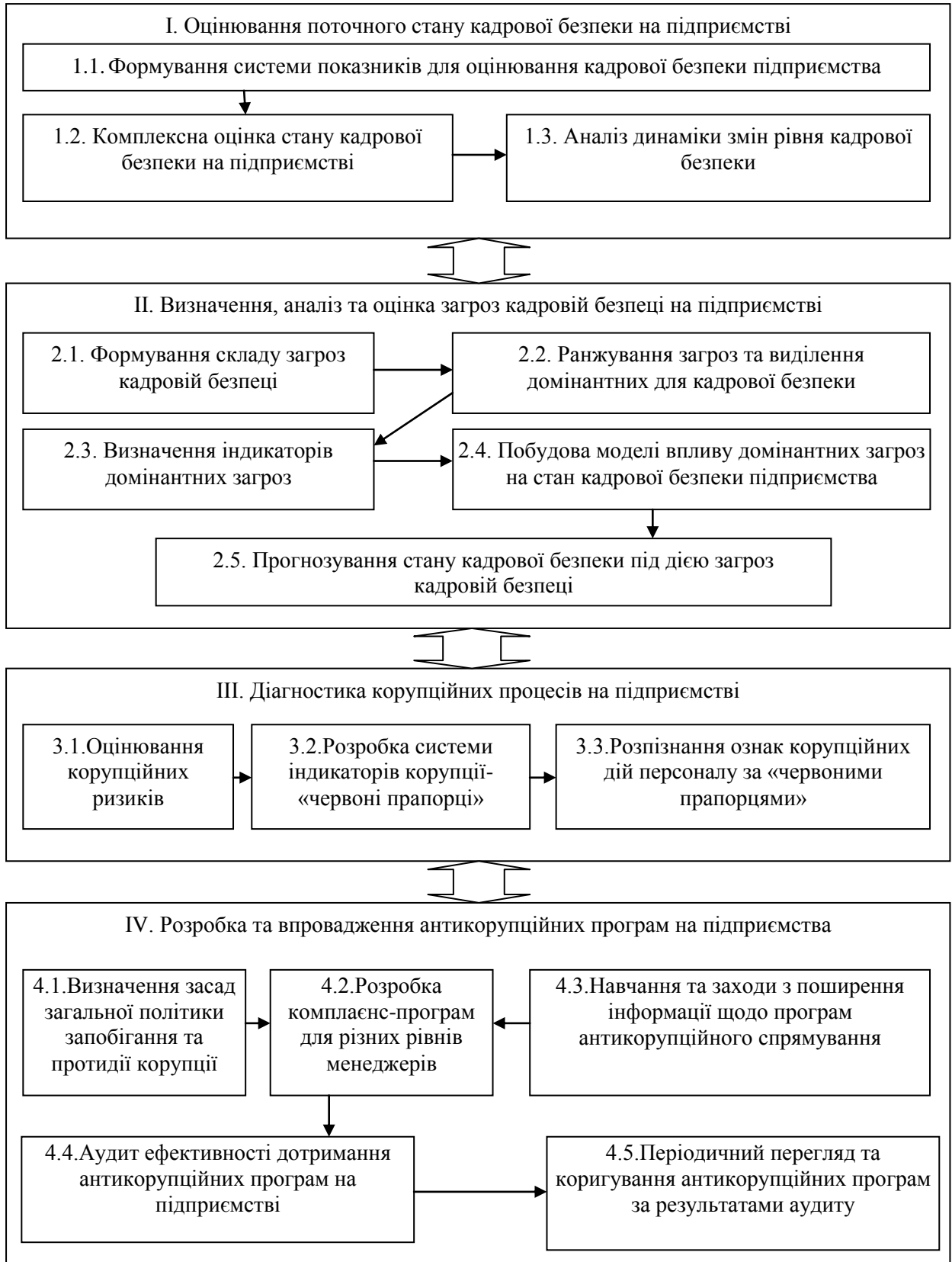


Рисунок 3.4 – Послідовність процесу проведення стратегічного моніторингу кадрової безпеки на підприємстві [60]

Зміст першого блоку моніторингу полягає в розробці інструментарію комплексного оцінювання поточного стану кадрової безпеки на підприємстві.

Для всебічної характеристики кадрової безпеки важливе значення має виділення окремих її складових, які охоплюють якісні, кількісні показники, ефективність використання трудових ресурсів та мотиваційну систему [62].

Для опису окремих складових кадрової безпеки найголовнішим є формування системи специфічних показників. Система кількісних показників, що характеризують стан кадрової безпеки, може включати коефіцієнти плинності кадрів, загального руху персоналу, укомплектованості кадрів тощо. До якісних показників оцінки кадрової безпеки входять середній стаж роботи, частка працівників з вищою освітою, частка працівників найбільш продуктивного віку тощо. Мотиваційна система характеризується зарплатовіддачею, рівнем рентабельності оплати праці, відношенням середньої заробітної плати до середньогалузевого рівня тощо. До системи показників, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів, включаються такі – відношення продуктивності праці до середньогалузевого рівня, витрати робочого часу через порушення трудової дисципліни або через хвороби. Від того, наскільки повно і точно сформований інформаційний простір показників, залежить своєчасність розпізнавання негативних тенденцій розвитку та можливості попередження дії загроз.

Для комплексного оцінювання стану кадрової безпеки за великою кількістю ознак доцільно застосувати таксономічний метод, який дозволяє вирішити проблеми упорядкування та узагальнення багатомірного статистичного матеріалу в єдину кількісну характеристику. Використання цього методу для побудови інтегрального показника кадрової безпеки дає можливість узагальнити абсолютні та відносні показники та отримати однозначно інтерпретовану їх оцінку.

Визначені інтегральні показники стану кадрової безпеки на певну дату (тобто статичні) використовуються для аналізу динаміки їх змін за певний час з визначенням темпів таких змін. Результати такого аналізу корисні для прогнозування стану кадрової безпеки підприємств на перспективу.

Дослідження впливу загроз на стан кадрової безпеки підприємств вимагає реалізації комплексного підходу до визначення, оцінювання загроз та аналізу причино-наслідкових зв'язків. При визначенні переліку загроз необхідно враховувати інформацію про стан як зовнішньої, так і внутрішньої середовища підприємств. Тому науковці пропонують розділяти загрози на внутрішні, які пов'язані з помилками й прорахунками керівництва, та зовнішні, що виникають і знаходяться поза сферою впливу підприємства [42, 63-65].

Аналіз численних зовнішніх загроз кадровій безпеці вказує на необхідність визначення (прогнозування) найбільш важливих (небезпечних) з них і розробки системи заходів з їх своєчасного виявлення, попередження або ослаблення впливу. Так, серед головних можна виділити нестабільність економічної ситуації, соціальне напруження через політичну ситуацію, недосконалість трудового законодавства, інсайдерські атаки та зловживання умовами діяльності ринку, тиск на персонал, несанкціонований доступ до конфіденційної інформації, що становить комерційну таємницю.

До внутрішніх загроз кадровій безпеці відносяться навмисні і ненавмисні дії або бездіяльність персоналу підприємства, що не відповідають інтересам власників і комерційним цілям, наслідком чого можуть стати економічні збитки, підрив ділової репутації, виникнення проблем у взаємовідносинах з реальними й потенційними контрагентами. Внутрішні загрози генеруються такими основними дестабілізуючими факторами, як наявність конфліктів інтересів, слабка організація системи управління персоналом, корупція та шахрайство, відсутність корпоративних кодексів етики, комплаєнс-політики, єдиної антикорупційної політики, дестабілізація

мікроклімату в колективі, неефективний кадровий маркетинг, відсутність інформаційної безпеки на підприємстві тощо.

Великий попередній набір зовнішніх і внутрішніх загроз зумовлює необхідність їх ранжування за ступенем значущості та виділення домінантних для кадрової безпеки підприємств. Найбільш розповсюдженими методами формування обґрунтованого оптимального інформаційного простору для фільтрації попереднього переліку показників є експертні методи, зокрема, ранжування, яке полягає в розташуванні показників у порядку росту (убування) інформаційного навантаження [66]. Загальним напрямком застосування евристичних процедур є використання досвіду і знання експертів – фахівців у певній галузі.

Для оцінювання дії домінантних загроз визначаються їхні індикатори, під якими розуміють критичні, відносно до граничного стану системи, параметри. У якості індикаторів зазвичай обираються об'єктивно вимірювальні параметри стану системи з відомими граничними значеннями, вихід за межі яких викликає нестійкість системи та її перехід в некерований стан або до руйнації. Отже, для оцінювання дії та прогнозування наслідків домінантних загроз у якості індикаторів обираються абсолютні, відносні показники або темпи їх приростів.

Заключним кроком другого блоку моніторингу є побудова моделі за допомогою методів кореляційно-регресійного аналізу, яка визначає форму взаємозв'язку між станом кадрової безпеки (y) та домінантними загрозами (x_1, x_2, \dots, x_n), встановлює щільність такого зв'язку та аналізує вплив небезпечної комбінації домінантних загроз на стан кадрової безпеки.

Оскільки більшість загроз кадровій безпеці так чи інакше пов'язані зі зловживанням службовим становищем з метою особистого збагачення, тобто з корупційними діями, наступний блок моніторингу кадрової безпеки присвячений діагностиці корупційних процесів. Діагностика корупційних факторів та ефективності заходів антикорупційної політики вирішуватиме

такі завдання, як вивчення механізму вчинення корупційних діянь, оцінювання рівня корумпованості окремо прийнятих рішень, аналіз факторів, що сприяють корупційним діям, визначення ресурсів, які повинні сприяти протидії корупції.

Для розпізнавання ознак можливих корупційних діянь у роботі розроблено матрицю оцінювання рівня корумпованості окремо прийнятих рішень, за допомогою якої можна визначити ступінь складності, період очікування, наслідки прийняття та контроль за прийняттям рішень, що можуть мати корупційну складову (рис. 3.5) [60].

Ступінь складності рішення

		низький	середній	високий		
Період очікування	високий				Наслідки прийняття рішень	високий
	середній					середній
	низький					низький
		низький	середній	високий		
Контроль за прийняттям рішення						

Рисунок 3.5 – Матриця оцінювання рівня корумпованості [60]

За запропонованим алгоритмом останнім блоком в проведенні стратегічного моніторингу кадрової безпеки є розробка та впровадження антикорупційних програм, що включають політику протидії корупції

(антикорупційну політику), засоби фінансового контролю, програми тренінгів, процедури внутрішніх аудиторських перевірок та інші механізми моніторингу.

Важливим напрямком антикорупційної політики, що опосередковано включає в себе питання етики на службі, є запровадження в антикорупційному законодавстві інституту конфлікту інтересів, з визначенням шляхів його запобігання та врегулювання.

Компанії мають проводити тренінги із роз'яснення та засвоєння кодексів етики та звітувати за їх результатами [67]. Також доцільно розробити механізм дотримання кодексу етики і стандартів ділової поведінки (комплаєнс-політика), що представляє собою корпоративну політику, спрямовану на мінімізацію правових та репутаційних ризиків, які виникають внаслідок порушення співробітниками професійних та етичних вимог, встановлених документами компанії [68]. COMPLAENS-політика впроваджується з метою підвищення ефективності діяльності та формування довіри до керівництва з боку різноманітних зацікавлених осіб. Ця політика унеможлиблює випадки проявів корупції, зловживань та шахрайства у закупівлях, службових витратах, веденні бухгалтерського обліку, складанні публічної звітності та інших функціях компанії.

Одним із компонентів комплаєнс-політики є антикорупційна політика компанії. Комплекс заходів, запроваджених на підприємстві для боротьби з корупцією, передбачає наступні [68]:

- розробку методики оцінювання корупційних ризиків та навчання управлінського персоналу із проведення таких оцінок;
- правила поведінки та взаємодії співробітників компанії з корпоративним та державним сектором;
- постійний моніторинг бізнес-партнерів на предмет корупції;
- заохочення працівників, постачальників і партнерів повідомляти про порушення і гарантування при цьому конфіденційності;

– розробку та впровадження антикорупційних програм на різних рівнях менеджменту.

Компанія має звітувати про наявність антикорупційної політики, результати її реалізації та зміни, кількість працівників, які отримали знання з антикорупційних процедур, і заходи у відповідь на випадки корупції.

Для багатьох компаній різних країн світу мінімізація корупційних ризиків посідає сьогодні перше місце серед комплаєнс-заходів (тобто усіх заходів із забезпечення відповідності законодавству). Крім ухвалення традиційних заходів у цій сфері, деякі підприємства почали розробляти додаткові регламенти та засоби контролю, спрямовані на запобігання корупції та шахрайства. Такий підхід підтримується вітчизняними регуляторами, що знайшло своє відображення в нормативних актах. Так, у прийнятому Законі України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 ст. 62 визначено сутність антикорупційної програми юридичної особи та випадки обов'язкового порядку її затвердження.

Антикорупційною програмою юридичної особи є комплекс правил, стандартів і процедур з виявлення, протидії та запобігання корупції в діяльності юридичної особи [69].

Антикорупційними програмами передбачається [69]:

– визначення засад загальної відомчої політики запобігання та протидії корупції у відповідній сфері, заходи з їх реалізації, а також з виконання антикорупційної стратегії та державної антикорупційної програми;

– оцінку корупційних ризиків у діяльності органу, установи, організації, причини, що їх породжують та умови, що їм сприяють;

– заходи з усунення виявлених корупційних ризиків, осіб, відповідальних за їх виконання, строки та необхідні ресурси;

– навчання та заходи з поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування;

– процедури моніторингу, оцінки виконання та періодичного перегляду програм.

Усі перераховані компоненти надзвичайно важливі з точки зору мінімізації корупційних ризиків. Однак найбільше значення має останній пункт у зазначеному списку – систематичний аналіз ефективності проведених заходів з протидії корупції. З урахуванням завдань бізнесу навіть в компаніях з найвищими стандартами ділової етики антикорупційна політика і контрольні процедури не будуть належним чином дотримуватися співробітниками до того, поки це не стане обов'язковим і не здійснюватиметься систематичний моніторинг ефективності їх дотримання. Постійний моніторинг, що передбачає проведення аудиторських перевірок, є найважливішим елементом ефективного антикорупційного менеджменту.

Для більшості компаній аудит антикорупційної програми являє собою найефективніший засіб моніторингу, що включає [70-72]:

- перевірки дотримання різних вимог антикорупційної програми;
- тестування операційної ефективності контрольних процедур, спрямованих на запобігання корупції.

Такі заходи є ключовим інструментом у процесі забезпечення дотримання вимог антикорупційної програми, а також виявлення та запобігання протиправних дій. Усвідомлення того, що в умовах постійного моніторингу вчинене порушення не залишиться непоміченим, без сумніву, є сильним стримуючим фактором. І навпаки, відсутність постійного моніторингу створює благодатне підґрунтя для зловживань та шахрайства. Аудит антикорупційної програми дає зрозуміти, що керівництво націлене рішуче боротися з корупцією. Здійснювані перевірки допомагають підвищити інформованість співробітників, проаналізувати ефективність діючої програми і виявити нові ризики, яким раніше приділялося недостатньо уваги або які не потрапляли в поле зору керівництва.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи розкрито зміст і поняття кадрової безпеки підприємства. У найширшому розумінні кадрова безпека – це стан захищеності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником.

У результаті аналізу наукових літературних джерел визначено різні підходи до трактування поняття кадрової безпеки підприємства.

Графічно представлено структуру кадрової безпеки підприємства. Усі складові пов'язані між собою та забезпечують відповідний рівень кадрової безпеки.

Основними елементами забезпечення кадрової безпеки є:

- встановлення стратегічних пріоритетів щодо кадрової безпеки в цілому і за складовими;
- моніторинг стану кадрової безпеки;
- визначення конкретних заходів по збереженню або зміні параметрів кадрової безпеки на основі застосування науково обґрунтованих методів загалом і окремих її аспектів;
- реалізація заходів по забезпеченню кадрової безпеки.

Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами у цілому.

Кадрова безпека є найголовнішим чинником безпеки всіх сфер діяльності господарюючого суб'єкта, нехтування яким може не лише нанести значний збиток, а й зруйнувати його.

Розглянуто системні засади управління кадровою безпекою підприємства.

Графічно представлено схему системи забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Побудовано схему взаємодії кадрової безпеки суб'єкта господарської діяльності із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

У понятті кадрової безпеки ключовим є попередження загроз. Вони являють собою дії, що негативно впливають на стан кадрового функціонального складника економічної безпеки підприємства.

Необхідно розрізняти зовнішні та внутрішні загрози. До внутрішніх загроз можна віднести: невідповідність кваліфікації співробітників вимогам, які до них пред'являються; недостатню кваліфікацію співробітників; слабку організацію системи управління персоналом; слабку організацію системи навчання; неефективну систему мотивації; помилки у плануванні ресурсів персоналу; зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив; звільнення кваліфікованих співробітників за власним бажанням; орієнтацію співробітників на вирішення внутрішніх тактичних завдань; орієнтацію співробітників на дотримання інтересів підрозділу; відсутність або «слабку» корпоративну політику; неякісну перевірку кандидату під час приймання на роботу.

До зовнішніх загроз можна віднести: умови мотивації у конкурентів є кращими; спрямованість конкурентів на переманювання; тиск на співробітників зовні; потрапляння співробітників в різну залежність; інфляційні процеси.

Визначено напрями забезпечення кадрової безпеки підприємства.

У процесі дослідження встановлено взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління підприємством.

У другому розділі роботи наведено аналіз господарської діяльності та кадрової політики ТОВ ТД «Укрнасоссервіс». Дане підприємство працює на ринку насосного встаткування з 1995 року і є провідним виробником насосів для чистої води.

Наведена організаційна структура підприємства.

Проаналізовано фінансові результати діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації у 2018 р. збільшився порівняно з 2017 р. на 25,2 % і склав 377292 тис. грн. Собівартість продукції у 2018 р. склала 231792 тис. грн. проти 196812 тис. грн. у 2017 р. Перевищення темпів росту виручки від реалізації над темпами росту собівартості продукції призвело до збільшення суми валового прибутку у 2018 р. на 39,2 % (що склало 40970,0 тис. грн.). Сума чистого прибутку, отриманого підприємством, у 2018 р. склала 48827 тис. грн., що на 5,7 % (2932,0 тис. грн.), менше за попередній період.

Наведено динаміку і структуру операційних витрат. Сума інших операційних витрат склала у 2018 р. 46256 тис. грн., що на 37,63 % (12647 тис. грн.) більше попереднього року.

Наведено динаміку основних показників діяльності підприємства.

Політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні фактори мають значний вплив на діяльність підприємства. Зокрема, це такі як: митні бар'єри, які створюють проблеми у вивезенні продукції, недосконалість податкового законодавства, конкуренція на ринку насосів і її інтенсивний розвиток, наявність застарілого верстатного обладнання та брак обігових коштів. Вагомо вплинула на діяльність підприємства нестабільна ситуація в країні, пов'язана зі світовою фінансовою кризою, що призвела до економічної нестабільності, низької платоспроможності замовників, значного податкового навантаження. Внаслідок чого, виникають валютні, соціальні та інші ризики. Для подолання фінансової кризи підприємство розробляє власні антикризові економічні заходи.

Стратегія підприємства полягає у підвищенні прибутковості діяльності підприємства – за рахунок збільшення доходів від реалізації продукції підприємства – насосного устаткування, запасних частин, надання сервісних робіт і послуг, розширення існуючих ринків, і виходу на нові ринки збуту насосної продукції.

Також у даному розділі роботи проаналізовано фактори впливу на управління системою кадрової безпеки підприємства.

Визначено стратегічні цілі і пріоритети, які знижують рівень кадрової безпеки підприємства.

Розглянуто обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства.

Формування обліково-аналітичного забезпечення кадрової політики, яке базується на надійній та достовірній обліковій інформації та даних аналізу, дозволяє оперативно контролювати ефективність використання кадрів та рівень оплати праці, виявляти негативні тенденції і перспективні напрямки розвитку, стає вирішальною умовою формування якісної кадрової політики та забезпечення кадрової безпеки підприємства.

У третьому розділі атестаційної роботи запропоновано основні етапи створення системи кадрової безпеки як складової системи управління персоналом з позицій економічної безпеки підприємства.

Система управління кадровою безпекою на підприємстві як цілісна система має виконувати такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Систему управління кадровою безпекою підприємства запропоновано розглядати як систему, що складається з кількох підсистем.

У результаті проведених досліджень в атестаційній роботі запропоновано напрями забезпечення кадрової безпеки ТОВ ТД «Укрнасоссервіс» в контексті реалізації функцій управління персоналом.

Наведена характеристика груп персоналу ТОВ ТД «Укрнасоссервіс» з точки зору основних загроз безпеки.

Результати проведених досліджень дозволили розробити рекомендації щодо моніторингу функціонування системи кадрової безпеки підприємства. Особливим етапом в процесі моніторингу є розробка антикорупційних програм.

Антикорупційною програмою юридичної особи є комплекс правил, стандартів і процедур з виявлення, протидії та запобігання корупції в діяльності юридичної особи.

Постійний моніторинг, що передбачає проведення аудиторських перевірок, є найважливішим елементом ефективного антикорупційного менеджменту.

Основні результати досліджень опубліковано у роботах [73, 74], копії яких наведено у додатку А.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95-100.
2. Джобава А. М. Организационные и экономические составляющие конкурентоспособности предприятия. *Кадры предприятия*. 2009. № 1. С. 10-11.
3. Єременко А. О., Журавель М. Ю., Полозова Т. В. Якісна система управління персоналом як запорука кадрової безпеки підприємства. *16-й міжнародний молодіжний форум «Радіоелектроніка і молодь в ХХІ ст.»* Харків: ХНУРЕ, 2012. 214 с.
4. Мехеда Н. Г., Маджула А. Планування соціальної безпеки на підприємстві. Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. 2010. № 1. 85 с.
5. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір: міжнародний науково-практичний журнал*. Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ). м. Черкаси. № 2 (6) 2012. С. 38-45.
6. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.
7. Назарова Г. О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журн.* Терноп. нац. екон. ун-т. 2010. Вип.15. С. 34-37.
8. Подлужна Н. О. Організація управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 / НАН України; Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2003. 20 с.
9. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании. *Кадры предприятия*. 2003. № 2. С. 25-32.

10. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 31-36.
11. Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 29-32.
12. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, 2011. 400 с.
13. Кіріченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2002. 384 с.
14. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Москва: ИНФРА-М, 2002. 638 с.
15. Алькема В. Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей*. 2011. Вип. 38. С. 8-13.
16. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 299 с.
17. Лазаршина І. Д., Оренчин О. В. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей*. 2011. Вип. 38. С. 62-65.
18. Дорофеев К. Н., Гараева Е. В. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы. *Молодой ученый*. 2013. № 6. С. 327-331.
19. Сорока О. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4. С. 53-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2018_4_7.
20. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21(2). С. 53-60.

21. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / О.А. Кириченко, М.П. Денисенко, В.С. Сідак та ін. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. 412 с.

22. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко. Київ: Правова єдність, 2009. 544 с.

23. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія: у 3-х т. Т. 1 / О. М. Ляшенко, Ю. С. Погорелов, В. Л. Безбожний та ін.; за заг. ред. Г. В. Козаченко. Луганськ: Елтон-2, 2010. 282 с.

24. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «Економічні науки»*. 2009. № 1. С. 1-8.

25. Шульга І. П. Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств: монографія. Черкаси: Маклаут, 2010. 425 с.

26. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. В.С. Сідака, проф. І. П. Мігус. Черкаси: Маклаут, 2012. 258 с.

27. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2018. Вип. 67 (3). С. 174-183.

28. Бондаренко О. О. Окремі аспекти забезпечення надійності персоналу. *Агросвіт*. 2015. № 10. С. 49-52.

29. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Економіка і фінанси*. 2016. № 3. С. 15-23.

30. Подлужна Н. О. Забезпечення кадрової безпеки організації. URL: http://www.econindustry.org/arhiv/html/2010/st_52_34.pdf (дата звернення: 02.08.2018).

31. Гайфуллина М. М. Методологический подход к оценке кадровых рисков. *Нефтегазовое дело*: электрон. журн. 2015. № 5. С. 613-629.

32. Митрофанова А. Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации. *Компетентность*. 2013. Вып. 3 (104). С. 40-45.

33. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. Донецьк. 2009. Вип. 36-1. С. 179-184.

34. Апполонский С. М., Куклев Ю. И. Надежность и эффективность электрических аппаратов: учеб. пособ. СПб: Лань, 2011. 463 с.

35. Цільмак О. М., Яковенко С. І. Соціально-правова надійність персоналу ОВС як підґрунтя ефективної професійної діяльності. *Наука і освіта: наук.-практ. журн. Південного наукового Центру АПН України*. 2010. № 4/5. С. 59–62.

36. Шипілов А. І., Шипілова О. А. Як забезпечити надійність персоналу? URL: <http://alls.in.ua/50241-yak-zabezpechiti-nadiijnist-personalu.html> (дата звернення: 15.08.2018).

37. Крук В. М. Психология надежности специалиста: история и современность. URL: <http://vestnikmgou.ru/Articles/View/60> (дата звернення: 17.08.2018).

38. ДСТУ 2860-94. Надійність техніки. Терміни та визначення. URL: <http://document.ua> (дата звернення: 20.08.2018).

39. Энциклопедии маркетинга. URL: <http://www.proexport.ru/ru/02esencn.htm> (дата звернення: 23.08.2018).

40. Ожегов С. И. Словарь русского языка. 17-е изд., стереотип. Москва: Рус. яз., 1985. 797 с.

41. Семенченко А. В. Управління кадровою безпекою в контексті соціально-економічного розвитку організації. *Проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 232-236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2013_1_35.

42. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. та ін.; За ред. Геєця В. М.: Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.

43. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

44. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации. Москва: Маркет ДС, 2010. 176 с.

45. Ткачук Г. О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2017. Т. 9, Вип. 3. С. 88-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2017_9_3_13.

46. Живко З.Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. *Вплив політичних циклів на якість життя та рівень щастя в Україні: Матеріали засідання круглого столу*; за ред. М.І.Флейчук, У.В. Щурко, Н.І. Черкас, О.Б. Василиці. Львів: «Сполом», 2013. 127 с. URL: <http://lv.niss.gov.ua/content/articles/files/Zbirnyk-29.03-19b69.pdf>

47. Гречішкіна А. А. Сутність поняття «кадрова безпека підприємств залізничного транспорту». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 6, Частина 2. 2014. С.144-146.

48. Мехеда Н. Г., Мудь А. Кадрова безпека як підсистема економічної безпеки підприємства. URL: www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/10_149832.doc.htm

49. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом в системі менеджменту організацій: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

50. Загородній А. Г. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів: вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2007. № 576. С. 94-102.

51. Ткачук Г. О., Щукіна О. В. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення в умовах управління фінансово-економічною безпекою підприємства: монографія; за заг. ред. д. е. н., проф. В.В. Немченко. Одеса: Фенікс, 2015. С. 31-45.

52. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 213-221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_29.

53. Мігус (Шульга) І. П. Система економічної безпеки емісійної діяльності акціонерних товариств. *Економічний часопис – XXI*. 2010. №11-12. С. 64-68.

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

55. Крушельницька О. В. Управління персоналом навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

56. Полонская Л. А. Управление персоналом конспект лекций. Донецк: ДИТБ, 2001. 173 с.

57. Система управления персоналом: основные элементы и принципы формирования. URL : <http://arkadacentre.ru/sistemUP.htm>

58. Світлична В. Ю., Запара А. П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 870–873.

59. Лактионова К. Профилактика корпоративного мошенничества. *Справочник по управлению персоналом*. 2010. № 5. С. 10–14.

60. Момот Т. В., Мізік Ю. І., Політучій С. Я. Антикорупційний комплаєнс у системі стратегічного моніторингу кадрової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 167-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_6_21.

61. Пучкова С. І. Управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології. *Науковий вісник. Одеський національний економічний університет*; Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Серія: Науки: економіка, політологія, історія. 2013. № 26. С. 43-54.

62. Бурда І. Я. Моніторинг кадрової безпеки підприємств видавничо-поліграфічної галузі: методологічні засади та результати апробації. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Економічна серія*. 2011. № 2. С. 239–247.

63. Лобазов С.М. Удосконалення класифікації ризиків і загроз у контексті кадрової безпеки. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 12. С. 180-183.

64. Сулыма А. И. Проблемы классификации факторов угрозы экономической устойчивости предприятия. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2007. Т.1. № 3. С. 92-96.

65. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: Монографія. Київ: Книжкове видавництво НАУ, 2007. 435 с.

66. Механизмы и модели управления кризисными ситуациями: Монография / Т. С. Клебанова, В. И. Грачев, Е. В. Раевна и др.; Под ред. Т. С. Клебановой. Харьков: ИНЖЭК, 2007. 200 с.

67. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність / І. Курінна, В. Малярчук, М. Сарикіна, М. Супрунюк, О. Трегуб. Київ: Юстон, 2015. 47 с.

68. Пальцун І. М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства. *Торгівля та ринок України: Збірник наук. праць*. 2013. Вип. 35. С. 134-141.

69. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-18 URL:// zakon.rada.gov.ua.

70. Henderson W. T. Anti-corruption internal audits: a crucial element of anti-corruption compliance. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Anti-corruption-internal-audits/\\$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Anti-corruption-internal-audits/$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf).

71. Даниленко С. В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 146-150.

72. Полозова Т. В., Журавель М. Ю., Мусієнко В. О. Концептуальні положення процесу діагностики рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. Випуск 260: В 6 т. Т. I. Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. С. 131-137.

73. Нальоткіна М. С. Методи оцінки персоналу в контексті безпекоорієнтованого менеджменту. *23-й Міжнародний молодіжний форум «Радіoeлектроніка і молодь у XXI столітті»*. Збірник матеріалів форуму. Т.10. Харків: ХНУРЕ, 2019. С. 174-175.

74. Нальоткіна М. С. Кадрова безпека як елемент системи економічної безпеки підприємства. *Збірник наукових праць здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою / за ред. Т. В. Полозової та ін.* Харків: Харківський національний університет радіoeлектроніки, 2019. С. 81-84.