

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

АТЕСТАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Організація системи забезпечення кадрової безпеки на підприємстві
(тема)

Виконав:
студент 2 курсу, групи УФЕБм-18-1
Покась А. В.
(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 інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту
(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 Покась Анні Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Організація системи забезпечення кадрової безпеки на підприємстві

затверджена наказом університету від 31 жовтня 2019 р. № 1599 Ст

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

3. Вихідні дані до роботи Наукові літературні джерела, періодичні видання, установчі документи та фінансова звітність підприємства, законодавчо-нормативні акти, електронні джерела

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі _____

Вступ. 1 Теоретико-методичні аспекти кадрової безпеки на підприємстві. 2 Загальна характеристика АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз». 3 Шляхи вдосконалення кадрового забезпечення АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз». 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. Функції і завдання системи управління персоналом. _____
3. Елементи кадрової безпеки підприємства. _____
4. Функціональні підсистеми, об'єкти та суб'єкти системи економічної безпеки підприємства. _____
5. Завдання кадрової безпеки підприємства в процесі формування його кадрового потенціалу. _____
6. Основні етапи забезпечення кадрової безпеки. _____
7. Суб'єкти скоєння економічних злочинів. _____
- 8-10. Аналіз фінансових результатів діяльності. _____
11. Класифікація стратегій підприємства залежно від рівнів управління. _____
12. Основні елементи кадрової стратегії для сучасного підприємства. _____
13. Матриця ефективність/потенціал людини. _____
14. Методи мотивації працівників промислового підприємства. _____
15. Типова модель удосконалення засобів мотивації персоналу на сучасних підприємствах. _____
16. Двоконтурна модель формування індивідуального соціального пакету працівника. _____

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	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні аспекти кадрової безпеки на підприємстві	04.11.19-10.11.19	виконано
2	Загальна характеристика АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»	11.11.19-17.11.19	виконано
3	Шляхи вдосконалення кадрового забезпечення на АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»	18.11.19-25.11.19	виконано
4	Оформлення атестаційної роботи	26.11.19-30.11.19	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 04 листопада 2019 р.

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

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

РЕФЕРАТ

Атестаційна робота: 82 с., 4 табл., 18 рис., 56 джерел, 1 додаток.

КАДРОВА БЕЗПЕКА, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ.

Об'єктом дослідження є організація системи забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

Метою роботи є теоретичний аналіз та надання практичних рекомендацій щодо організації системи забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

Розглянуто теоретико-методичні аспекти кадрової безпеки на підприємстві. Розкрито теоретичні засади кадрової безпеки на підприємстві. Проаналізовано методичні підходи та методи попередження загроз кадровій безпеці на підприємстві. Досліджено ефективність управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології. Представлена організаційно-економічна характеристика АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз». Проаналізовано діяльність підприємства за основними фінансово-економічними показниками. Проведено оцінку кадрового потенціалу та системи управління кадровим потенціалом АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз». Визначено шляхи вдосконалення кадрового забезпечення та напрямки покращення ефективності інвестицій у розвиток персоналу АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз». Запропоновано модель побудови ефективної стратегії мотивації персоналу АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз».

ABSTRACT

Master thesis: 82 p., 4 tables, 18 fig., 56 sources, 1 exhibit.

STAFF SECURITY, PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT,
MOTIVATION SYSTEM.

The object of the study is the organization of personnel security system at the enterprise.

The purpose of the work is theoretical analysis and practical recommendations on organization of personnel security system at the enterprise.

The theoretical and methodological aspects of personnel security at the enterprise are considered. The theoretical principles of personnel security at the enterprise are revealed. Methodical approaches and methods of personnel safety threats prevention at the enterprise are analyzed. The efficiency of management of personnel safety of the enterprise through modern personnel technologies is investigated. The organizational and economic characteristics of JSC «Zhytomirgaz» are presented. The activity of the enterprise is analyzed according to the main financial and economic indicators. The estimation of the personnel potential and the personnel management system of JSC «Zhytomirgaz» was carried out. The ways of improvement of personnel support and directions of improvement of efficiency of investments into the development of the personnel of JSC «Zhytomirgaz» are determined. A model of constructing an effective staff motivation strategy of JSC «Zhytomirgaz» is proposed.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретико-методичні аспекти кадрової безпеки підприємства.....	9
1.1 Теоретичні засади кадрової безпеки на підприємстві.....	9
1.2 Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.....	20
1.3 Управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології.....	31
2 Загальна характеристика АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз».....	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз».....	42
2.2 Система управління кадровим потенціалом АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз».....	54
3 Шляхи вдосконалення кадрового забезпечення на АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз».....	60
3.1 Управління розвитком персоналу.....	60
3.2 Удосконалення системи мотивації на АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз».....	68
Висновки.....	75
Перелік джерел посилання.....	77
Додаток А Копії публікацій.....	83

ВСТУП

Сьогодні, на етапі переходу економіки до якісно нового, інноваційного шляху розвитку, діяльність, яка спрямована на забезпечення кадрової безпеки на підприємствах, створення і забезпечення безпеки їх інтелектуального середовища, є актуальною.

Українським підприємствам необхідно вміти адаптуватися до умов нестабільного середовища, вміти формувати стратегію зниження і запобігання загрозам своєму функціонуванню, важливе місце в якій займають питання забезпечення кадрової безпеки, адже саме люди реалізують досягнення цілей організації, забезпечують високу ефективність і продуктивність праці, конкурентоспроможність організації. Тому в організації системи забезпечення кадрової безпеки на підприємстві повинні брати участь всі посадові особи в межах своїх компетенцій, а завдання навчання персоналу методам профілактики та знищення найбільш ймовірних загроз необхідно вважати однією з найважливіших задач.

Методологічні, методичні та прикладні аспекти економічної, у тому числі й кадрової безпеки, є об'єктом розгляду у працях таких вчених, як: Я. Гончарук, В. Губський, О. Грунін, Є. Жарикова, Є. Олейников, О. Кириченко, О. Кірієнко, Т. Клебанова, А. Кузнєцов, Ю. Погорєлов, В. Пономарьов, Ю. Рубан, О. Лащенко, Н. Швець, В. Шликов, І. Чумарін та інші.

Об'єктом дослідження є організація системи забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

Метою роботи є теоретичний аналіз та надання практичних рекомендацій щодо організації системи забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

Основними завданнями дослідження є:

- розглянути теоретико-методичні аспекти кадрової безпеки на підприємстві;
- розкрити теоретичні засади кадрової безпеки на підприємстві;
- проаналізувати методичні підходи та методи попередження загроз кадровій безпеці на підприємстві;
- дослідити ефективність управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології.
- проаналізувати діяльність АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»;
- провести оцінку кадрового потенціалу та системи управління кадровим потенціалом АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз».
- визначити шляхи вдосконалення кадрового забезпечення та напрямки покращення ефективності інвестицій у розвиток персоналу АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз».
- запропонувати модель побудови ефективної стратегії мотивації персоналу АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз».

Методичною основою для проведення дослідження були періодичні наукові видання, законодавство України, установчі документи та фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропонована загальна модель побудови ефективної стратегії мотивації персоналу може бути використана підприємствами будь-якої галузі для організації системи забезпечення кадрової безпеки.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, опубліковано у Збірнику наукових праць здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою.

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

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні засади кадрової безпеки на підприємстві

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні зумовлюють актуалізацію проблем ефективного кадрового забезпечення діяльності юридичних осіб усіх форм власності. Важливість кадрової складової полягає в тому, що персонал відіграє ключову роль у конкурентоспроможності та ефективній діяльності будь-якої фірми. Найменша помилка, прорахунок, не кажучи вже про свідомий намір, або некомпетентність можуть стати причиною втрат підприємства. За даними статистичних досліджень близько 80 % випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній, а ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може майже на 60% знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов'язані з людським фактором [1, с. 23].

Зростання ролі кадрової безпеки в сучасних умовах обумовлено, з одного боку, такими соціальними тенденціями, як демократизація суспільства, лібералізація економіки й ринку праці, зміна сутності контролю за персоналом, підвищення ролі управління персоналом в управлінні підприємством. З іншого боку, спостерігаються процеси ускладнення праці, підвищення ролі творчості й інновацій, надання працівникам волі й автономії в прийнятті рішень, що приводить до ослаблення можливості жорсткого контролю за персоналом. Незважаючи на те, що поняття «кадрова безпека» все частіше використовується в наукових дискусіях, і все більше застосовується на практиці, до цього часу немає єдиного визначення цієї категорії. Так А. Джобава визначає поняття «кадрової безпеки» як сукупності заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям, або сприяння їм із боку персоналу підприємства [2, с. 10].

О. Кіріченко 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» [3, с. 28].

На думку А. Кібанової: «кадрова безпека – це генеральний напрямок кадрової роботи, тобто сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, які спрямовані на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації» [4, с. 214]. Автори О. Ареф'єва та О. Литовченко трактують кадрову безпеку 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 [5, с. 97]. Н. Логінова пропонує розглядати кадрову безпеку як найбільш важливу складову економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства [6, с. 376]. М. Петров вважає, що: «кадрова безпека – це таке положення організації як соціальної спільності й індивіда в ній, при якому вплив на них з боку природного, економічного й соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди» [7, с. 68].

Ю. Чаплигіна дає визначення кадрової безпеки як складової безпеки підприємства, що є кількісно-якісною характеристикою стану захищеності інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків,

пов'язаних з персоналом та використання його людського, інтелектуального і соціального капіталу. А. Шаваєв розуміє поняття «кадрової безпеки» як стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами, й мінімізації ризиків компанії пов'язаних із її кадровою складовою. Науковці Г. Козаченко, І. Чумарін, Н. Швець розглядають кадрову безпеку, як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом [8, с. 126].

Аналіз різних точок зору на поняття «кадрова безпека» дозволяє вважати її синтетичною категорією економічної теорії, теорії управління персоналом, економіки праці, соціології, та політології. Зміст категорії «кадрова безпека» характеризує стан економічної системи, за якого відбувається ефективне функціонування всіх її складових, забезпечення захищеності і здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, що пов'язані з персоналом.

Кадрова безпека є комбінацією таких складових як: безпека життєдіяльності (здоров'я, фізична безпека), соціально-мотиваційна безпека (фінансова, кар'єрна, естетична, адміністративно-незалежна), професійна безпека (безпека праці, пенсійно-страхова, безпека володіння сучасними знаннями), антиконфліктна безпека (патріотична, психолого-комунікаційна безпека) технологічна. Зрозуміло, що усі ці складові діють не окремо одна від одної, вони пов'язані між собою різноманітними зв'язками та впливами. Неможливо сьогодні уявити працівника, який би не думав про власне здоров'я, фінансове забезпечення своєї сім'ї, кар'єрний ріст, пенсійно-страхову безпеку. Налагодження ефективної взаємодії роботи всіх цих складових є запорукою стабільності фірми. Цю стабільність забезпечує

персонал, який впливає на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід’ємно пов’язаний із її економічною безпекою.

У ряді досліджень вважається, що персонал організації становить найбільш слабку ланку в загальній системі економічної безпеки підприємства. Ця теза підтверджується тим, що персонал може бути чинником стабільності економічної безпеки і водночас джерелом негативних впливів на неї. По-перше, помилкові дії окремих співробітників фірми – від кур’єра до керівника найвищої ланки; по-друге, вплив посадових осіб органів державної влади та управління, в тому числі (правоохоронних, податкових та інших контролюючих структур); по-третє, дії різних суб’єктів господарювання, особливо підприємств-конкурентів (економічні, розвідувальні, вплив на окремі ланки діяльності); по-четверте, низка неефективних рішень персоналу підприємства через недостатню кваліфікацію, недбалість керівників, менеджерів, логістів, аналітиків [9, с. 51]. Для недопущення цього необхідно налагодити ефективну систему управління персоналом. Система управління персоналом – це сукупність взаємозалежних заходів для створення умов нормального функціонування персоналу в організації. Ця система передбачає виконання низки функцій, кожна з яких складається з певних завдань, реалізація яких спричиняє певні позитивні наслідки (табл.1.1) [10, с. 235].

Таблиця 1.1 – Функції і завдання системи управління персоналом

Функція	Зміст завдань з виконання функції	Бажаний ефект від реалізації завдання
1	2	3
Визначення потреб у персоналі	- планування якісної потреби у персоналі; - вибір методів розрахунку кількісної потреби у персоналі	- якісне забезпечення персоналом; - оптимальна методологія розрахунку потреби в персоналі на всіх рівнях функціонування підприємства
Забезпечення організації кадрами	- вивчення і аналіз інформації про ринок праці; - розроблення і застосування методів забезпечення кадрами; - відбір і ділова оцінка персоналу	- наявність достовірної інформації про ринок праці; - ефективний кадровий менеджмент; - професійна оцінка роботи персоналу

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - організація і проведення навчання; - створення кадрового резерву і робота з ним 	<ul style="list-style-type: none"> - організація системи навчання персоналу; - підготовлений та перевірений високопрофесійний кадровий резерв підприємства
Використання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення змісту і результатів праці на робочих місцях; - упорядкування робочих місць, забезпечення безпеки праці 	<ul style="list-style-type: none"> - максимально швидке виявлення та реагування на ефективність роботи кожного працівника; - створення належних умов праці для персоналу
Мотивація результатів праці та поведінки персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - управління процесом мотивації трудової поведінки; - залучення персоналу до процесу управління в організації ; - створення здорового морально-психологічного клімату 	<ul style="list-style-type: none"> - створення чіткої системи підвищення мотивації роботи персоналу на підприємстві; - зменшення ризиків кадрової безпеки; - формування сприятливого мікроклімату, доброзичливого стилю спілкування «керівник-підлеглі»
Інформаційно-правове управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - правове регулювання трудових відносин; - облік і статистика персоналу; - розробка кадрової політики 	<ul style="list-style-type: none"> - нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки підприємства; - достовірна статистична інформація щодо кількості робочого персоналу; - належна кадрова політика підприємства

Процес планування та управління персоналом має бути спрямований на охорону належного рівня економічної безпеки, охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці необхідних працівників. Також важливим завданням системи управління персоналом є забезпечення механізму кадрової безпеки на підприємстві. Це нелегке завдання, однак вже сьогодні існують думки щодо того, як можна створити дієвий механізм забезпечення кадрової безпеки. Зокрема З. Живко вважає, що він можливий через взаємодію і функціонування служби безпеки підприємства (окремого її сектору) з відділом кадрів [11].

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. 1.1) [12, с. 30].



Рисунок 1.1 – Елементи кадрової безпеки підприємства

Деталізація складових системи економічної безпеки підприємства в розрізі функціональних складових (рис. 1.2).

Забезпечення кадрової безпеки підприємства в системі його економічної безпеки має ґрунтуватися на визначенні відповідного понятійного апарату, який на сучасному етапі розвитку наукової думки об'єднає значну кількість термінів, таких як «робоча сила», «людські ресурси», «людські чинники», «людський капітал», «людський потенціал», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал», «кадри», «персонал», «працівники», що мають різний зміст і когнітивне навантаження. Перелічені поняття є взаємопов'язаними, взаємодоповнюючими та з різних боків характеризують їх носія, тобто людину.

Водночас пріоритетна роль економічної безпеки в процесі забезпечення життєздатності та розвитку кожного підприємства вимагає конкретизації об'єктів та суб'єктів кадрової безпеки [13, С. 167-168].

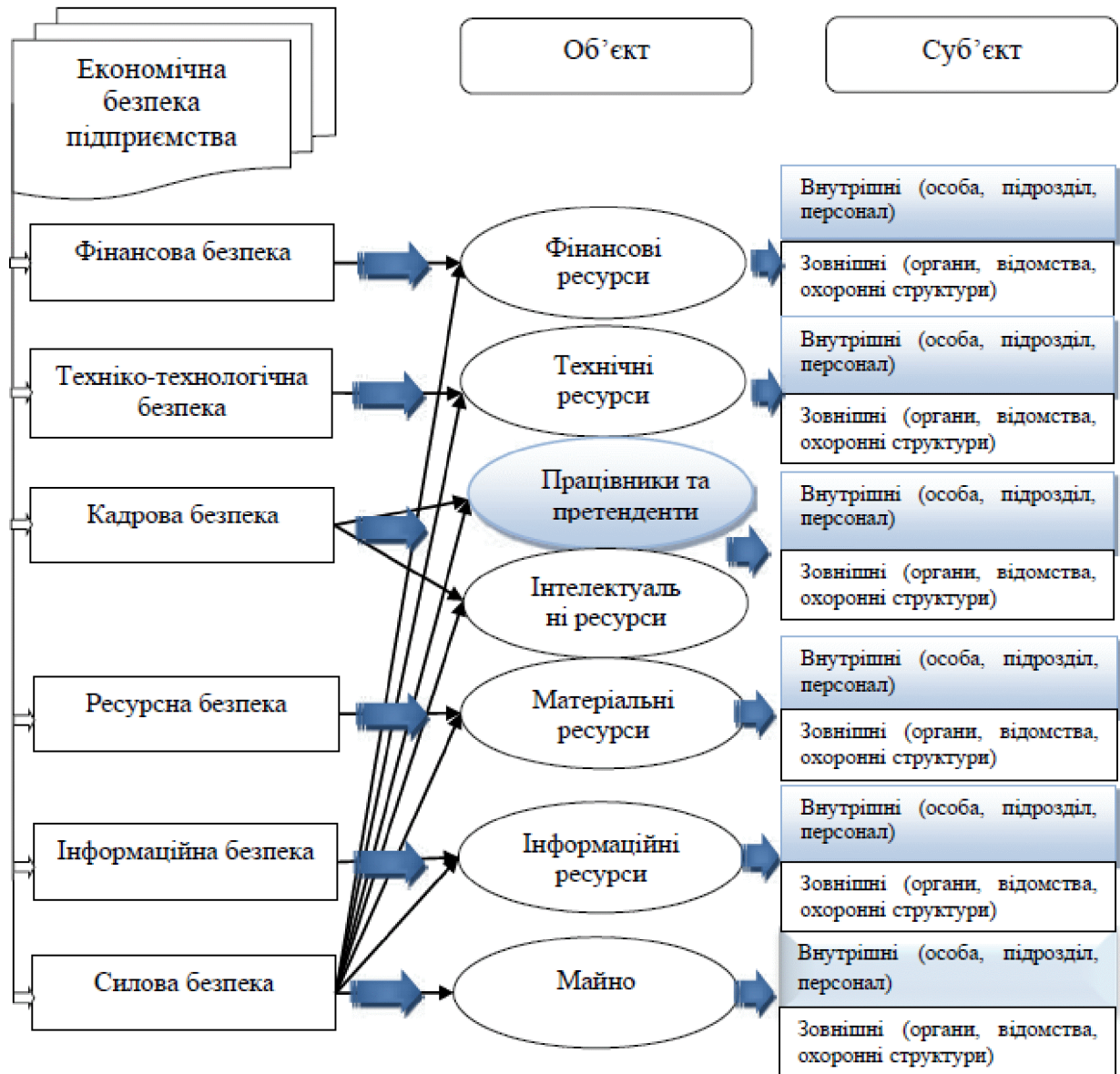


Рисунок 1.2 – Функціональні підсистеми, об'єкти та суб'єкти системи економічної безпеки підприємства

Завдання кадрової безпеки підприємства в процесі формування його кадрового потенціалу представлено на рис. 1.3 [13, с. 169].

Контроль в процесі забезпечення кадрової безпеки підприємства має чи не головне значення. Це твердження зумовлене тим фактом, що персонал підприємства має суб'єктно-об'єктну природу, що передбачає реалізацію творчого потенціалу людини через ряд дій і вчинків, які можуть бути як корисними для підприємства, так і некорисним. Творчий потенціал доволі умовне визначення прихованого енергетичного потенціалу людини, який по суті є джерелом мотивації і потребує постійного контролю за його реалізацією як з боку самої людини, так і з боку інших суб'єктів.

Вищезазначені заходи відображають етапи процесу забезпечення кадрової безпеки підприємства і включають всі складові системи управління кадровою безпекою (рис. 1.4).

Відповідно на першому етапі – етапі наймання, відбувається підбір кадрів з урахуванням вимог системи економічної безпеки підприємства, які передбачають ранжування персоналу за ступенем доступу до секретної інформації та за ступенем потенційної впливовості на рівень його безпеки.

На другому етапі – етапі формування лояльності, відбувається становлення і реалізація соціально направленої політики підприємства, яка містить систему стимулів та мотиваційні технології, здатні підвищити рівень лояльності працівників підприємства.

Окрім цього, зазначений етап включає управління процесом забезпечення кадрової безпеки через застосування різних методів захисту – з одного боку кадрового потенціалу від різних небезпек, з іншого – ресурсів підприємства від негативного впливу самих працівників підприємства.

Третій етап передбачає організацію контролю за всіма процесами, що протікають в системі кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства. На цьому етапі важливим фактором є управлінський потенціал підприємства, який реалізується через ряд вказівок, наказів, розпоряджень, інструкцій, основною метою яких є управління та контроль в системі забезпечення кадрової безпеки підприємства.

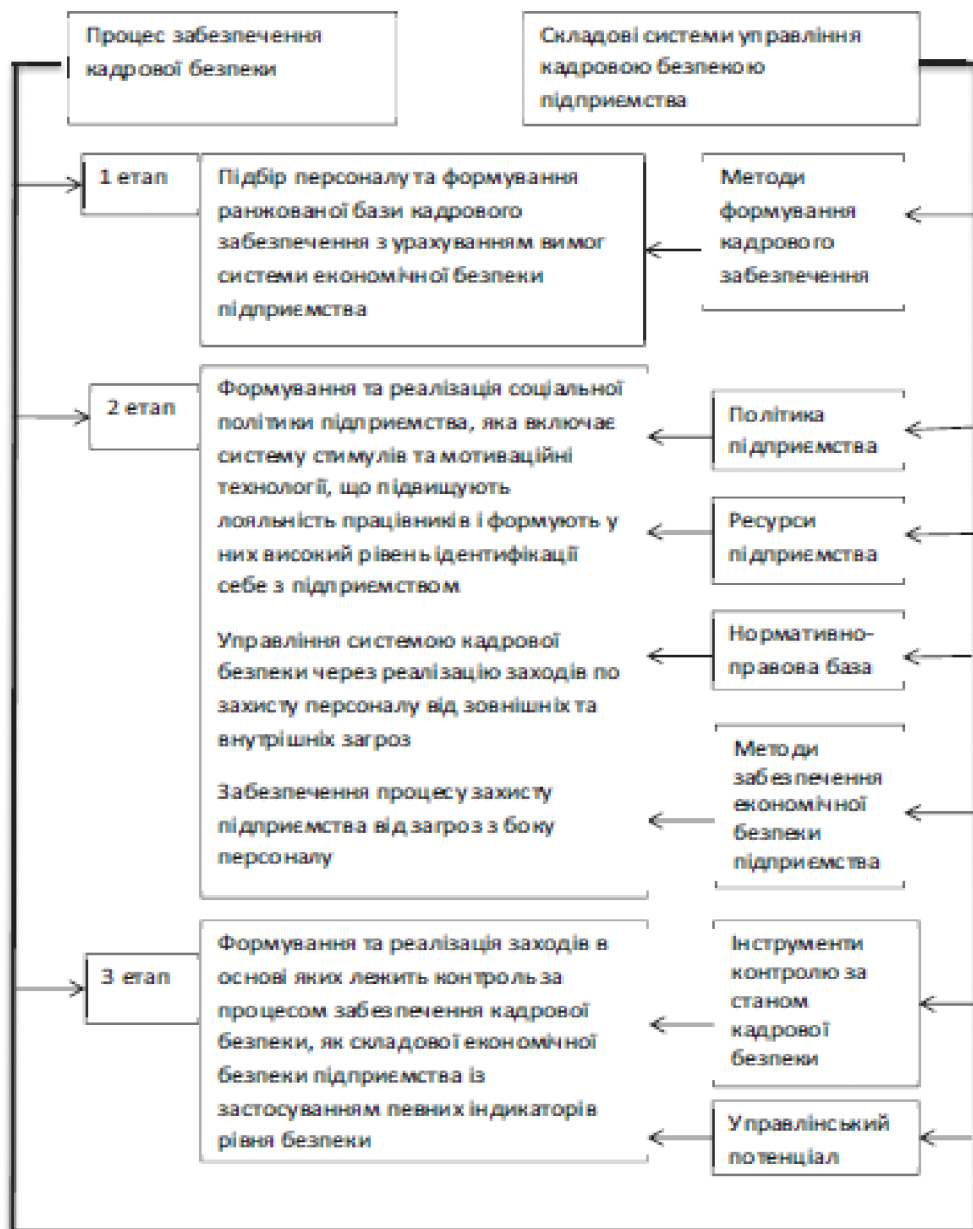


Рисунок 1.4 – Основні етапи забезпечення кадрової безпеки

Підводячи підсумки, слід наголосити, що кадрова безпека підприємства як складова економічної безпеки є досить складним і багатоаспектним явищем, яке відображає не лише стан кадрового забезпечення в певний період часу і здатність його потенціалу до самореалізації.

Дослідивши такі аспекти кадрової безпеки підприємства, як система найму, формування лояльності та контроль за рівнем безпеки, ми визначили ключові елементи їх взаємозв'язку та місце в системі кадрової безпеки

підприємства. До основних елементів взаємозв'язку належить, в першу чергу, політика підприємства, ресурси підприємства та методи забезпечення кадрової безпеки. Так, вже на етапі найму проявляється політика підприємства щодо методів відбору персоналу, які зі свого боку сформовані виходячи з основних цілей підприємства і пов'язані з методикою формування та реалізації соціальної політики підприємства, що відображає другий етап процесу забезпечення кадрової безпеки. Етап формування лояльності працівників через методи забезпечення економічної безпеки тісно пов'язаний з етапом контролю, як обов'язковим складником будь-якого процесу. Відповідно ресурси підприємства, як ключовий елемент, забезпечують дієздатність системи кадрової безпеки на кожному етапі її функціонування.

Оскільки на кожному окремому етапі процесу забезпечення кадрової безпеки є пріоритетні цілі і, відповідно, завдання, від ефективності виконання яких залежить рівень безпеки, необхідно чітко регламентувати діяльність внутрішніх суб'єктів кадрової безпеки. Регламент роботи системи кадрової безпеки передбачає певний порядок заходів, які спланували керівники підприємства і відображені в розпорядчих документах щодо кожного етапу забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Саме регламентування роботи системи кадрової безпеки уможливило ефективну взаємодію суб'єктів безпеки на всіх етапах її функціонування і забезпечує стабільне функціонування системи кадрової безпеки [14, С. 138-140].

Таким чином, кадрова безпека характеризує стан економічної системи, за допомогою якої відбувається ефективне функціонування всіх її складових, забезпечення захищеності і здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, що пов'язані з персоналом. Ключову роль в діяльності будь-якого підприємства відіграє персонал. Кадрова безпека є комбінацією таких складових як: безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека, антиконфліктна безпека .

В сучасних умовах кадрова безпека набула значної ролі як в соціальних тенденціях (демократизація суспільства, лібералізація економіки та ринку праці, підвищення ролі управління персоналом в управлінні підприємством), так і в приведенні до ослаблення можливості контролю за персоналом.

Для ефективного функціонування кадрової безпеки та її зміцнення потрібно: створювати безпечні та комфортні умови для роботи персоналу; створювати умови для кар'єрного росту персоналу; створити на підприємствах підрозділи кадрової безпеки; здійснювати на кожному підприємстві стратегічне кадрове планування; погоджувати ринкові умови, розвиток бізнесу та інтереси співробітників підприємства; здійснювати диференціацію розміру доходів працівників, що виконують різні функції. Таким чином, забезпечення кадрової безпеки може гарантувати стабільну та ефективну діяльність підприємства і високий потенціал його розвитку в майбутньому.

1.2 Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки на підприємстві

Персонал організації впливає на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід'ємно пов'язаний із її економічною безпекою. Це пов'язано з тим, що основні ризики компанії, як правило, генеруються її власним кадрами. За даними статистичних досліджень близько 51 % випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній, а ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може майже на 60 % знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов'язані з людським фактором [15].

Тому процес забезпечення кадрової безпеки – один із важливих аспектів організації економічної безпеки підприємств, оскільки є необхідним при ліквідації соціальних та економічних загроз в їх виробничо-комерційній діяльності.

В останні роки підприємства відчують зростання загроз з 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 суттєвого зменшення ринкової вартості активів. В умовах становлення економіки України фінансові ризики були якщо не одними з найбільших, а в деяких випадках вони вважалися абсолютними. Однак за роки стабілізації економічної ситуації в країні все більшу вагу набувають також репутаційні ризики, які збільшуються та, в свою чергу, загострюють ризики фінансові [16, с. 179]. Репутаційні ризики, насамперед, пов'язані з діями персоналу підприємства.

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

- 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:

- 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 [17].

Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства об'єднує три взаємопов'язаних елементи: підсистему облікового забезпечення, підсистему аналітичного забезпечення та підсистему контролю [18]. Те саме можна сказати і стосовно обліково-аналітичного забезпечення кадрової політики підприємств харчової

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

Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємств складається з таких видів забезпечення:

- нормативно-законодавче забезпечення;
- інформаційно-кадрове забезпечення;
- облікова інформація;
- аналітична інформація;
- результати внутрішньогосподарського контролю.

На рис. 1.5 систематизовано види доказів щодо кадрової інформації, джерел їх отримання та відповідні види забезпечення [19].

Види доказів щодо кадрової інформації	Джерела отримання доказів	Види 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 регістри 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

Рисунок 1.5 – 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:

- 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.

Формування обліково-аналітичного забезпечення кадрової політики, яке базується на надійній та достовірній обліковій інформації та даних аналізу, що 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.

За даними дослідження, що було проведено однією з найбільших консалтингових компаній KPMG, Україна сьогодні займає 6 місце у світі за кількістю розкрадань і шахрайських операцій, що здійснені співробітниками. Щорічні втрати в компаніях через крадіжки, зловживання чи інші шахрайські схеми персоналу можуть досягати до 7 % виручки. Майже 80 % збитків українських компаній – це справа рук умисних дій або халатного ставлення власного персоналу. У той же час, у ході дослідження 56 % опитаних компаній зазначили, що не мають налагодженої системи протидії шахрайству, 37 % – мають формальну схему.

Саме тому все більшої актуальності набувають питання щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства, що потребує поглибленого вивчення та вдосконалення.

Теорія економічної безпеки підприємства отримала широке висвітлення в українській економічній науці порівняно недавно – на початку 90-х років минулого століття, а відтак активні наукові дослідження у цій важливій для розвитку підприємництва сфері проводяться лише упродовж останніх двадцяти років.

У сучасній економічній літературі питанням кадрової безпеки приділяється увага такими авторами, як В. Геєць, О. Грунін, М. Єрмошенко, О. Кириченко, А. Кірієнко, О. Лащенко, В. Мунтіян, М. Петров, Н. Подлужна, В. Пономарьов, І. Чумарін, Н. Швець та інші.

Однак забезпечення економічної безпеки, у тому числі і кадрової безпеки підприємств в Україні, є на сьогодні як у теоретичному, так і у практичному плані мало дослідженою проблемою.

Складність процесу управління кадровою безпекою організації обумовлюється не лише недостатнім розвитком теоретичної бази дослідження, певним нерозумінням деякими керівниками важливості даної проблеми, але й її багатогранністю, значною кількістю складових безпеки, відсутністю можливості достовірної оцінки прояву факторів небезпеки [20].

Не існує й цілісної концепції з питань управління кадровою безпекою, здатної забезпечити повне використання наявного кадрового потенціалу, протидіяти загрозам тощо.

За сучасних економічних умов діяльність підприємств потребує не лише забезпечення їх ефективного функціонування, але й розробки такої системи управління, при якій зміна чинників навколишнього середовища суттєво не впливала б на економічну діяльність суб'єктів господарювання. Тому забезпечення безпеки їх розвитку, зокрема в умовах фінансово-економічної кризи, є важливим завданням на цей час.

З оглядом економічних злочинів, що надала аудиторська компанія «Price Waterhouse Coopers», у цілому в світі у більшості випадків економічні злочини скоюють співробітники компаній (рис. 1.6) [21].

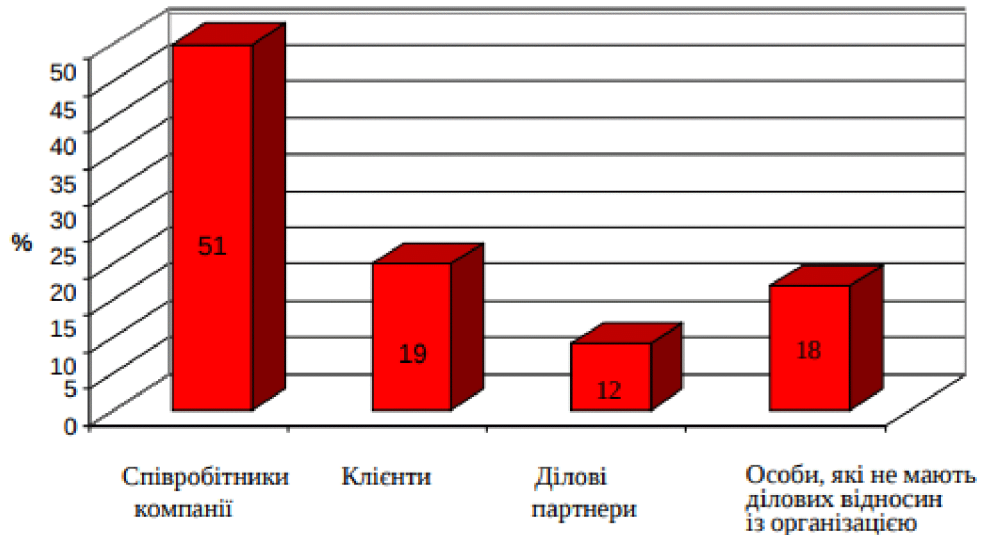


Рисунок 1.6 – Суб'єкти скоєння економічних злочинів

Так, шахрайство співробітників стало основною причиною змушеного закриття за останніх 20 років близько 100 американських підприємств.

95% збитків на підприємствах США утворюється за особистої участі персоналу підприємств і тільки 5% – у наслідок дій клієнтів та інших осіб [22]. Статистичні дані Європейського союзу показують, що приблизно 58% відомих випадків шахрайства й зловживань припадає на частку службовців, 30% – менеджерів, а 12% – топ-менеджерів і власників.

Нині більшість вчених підтримують визначення терміна «безпека», викладеного в ст. 1 Закону України «Про безпеку» від 5 березня 1992 р. № 2446-1: «безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави від внутрішніх та зовнішніх загроз» [23].

Згідно з даними порталу Content Security, наявні у світі внутрішні та зовнішні загрози розподіляються таким чином: розголошення (зайва балакучість працівників) – 32%; несанкціонований доступ шляхом підкупу і

схиляння до співпраці з боку конкурентів і злочинних угруповань – 24 %; відсутність у компанії належного нагляду і жорстких умов забезпечення конфіденційності інформації – 14 %; традиційний обмін виробничим досвідом – 12 %; безконтрольне використання інформаційних систем – 10 %; наявність передумов виникнення серед персоналу конфліктних ситуацій, пов'язаних з відсутністю високої трудової дисципліни, психологічною несумісністю, випадковим підбором кадрів, слабкою роботою кадрів зі згуртування колективу – 8 %.

Тут превалює людський фактор, що змушує серйозно замислитись над ретельністю підбору персоналу в компанію. За даними дослідження Ernst & Young, рівень зафіксованого в Україні корпоративного шахрайства трохи вищий за середній у розвинених країнах (13 %), але кращий за показник країн, що розвиваються (20 %)

Французька компанія Kroll Ontrack серед десяти основних тенденцій у сфері захисту інформаційних даних 2011 р. називає крадіжки за сприяння т. зв. інсайдерів: сьогодні прогресивні організації роблять ставку на посилення безпеки за допомогою технологій, в той час як злочинці йдуть легшим шляхом – знаходять спільників серед персоналу. На жаль, українські реалії такі, що роботодавець змушений охороняти не кордони від зовнішніх атак, а ловити «своїх» на гарячому [24].

Визначаючи первинність працівників у діяльності організації, важливо зазначити, що саме від персоналу йдуть значні загрози підприємству. Ці загрози за місцем виникнення можна поділити на дві групи: внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх загроз відносять:

- невідповідність кваліфікації працівників вимогам до них;
- недостатня кваліфікація працівників;
- слабка організація системи управління персоналом;
- слабка організація системи навчання;

- неефективна система мотивації;
- помилки в плануванні ресурсів персоналу;
- зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив;
- відхід кваліфікованих працівників;
- працівники зорієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;
- працівники зорієнтовані на дотримання інтересів підрозділу;
- відсутність корпоративної політики або вона «слабка»;
- неякісні перевірки кандидатів для приймання на роботу.

Зовнішні загрози включають:

- умови мотивації у конкурентів країни;
- настанова конкурентів на переманювання;
- тиск на працівників ззовні;
- потрапляння працівників у різні види залежності;
- інфляційні процеси (не можна не враховувати під час розрахунку заробітної плати і прогнозувати її динаміку) [25].

Кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека (рис. 1.7) [26].

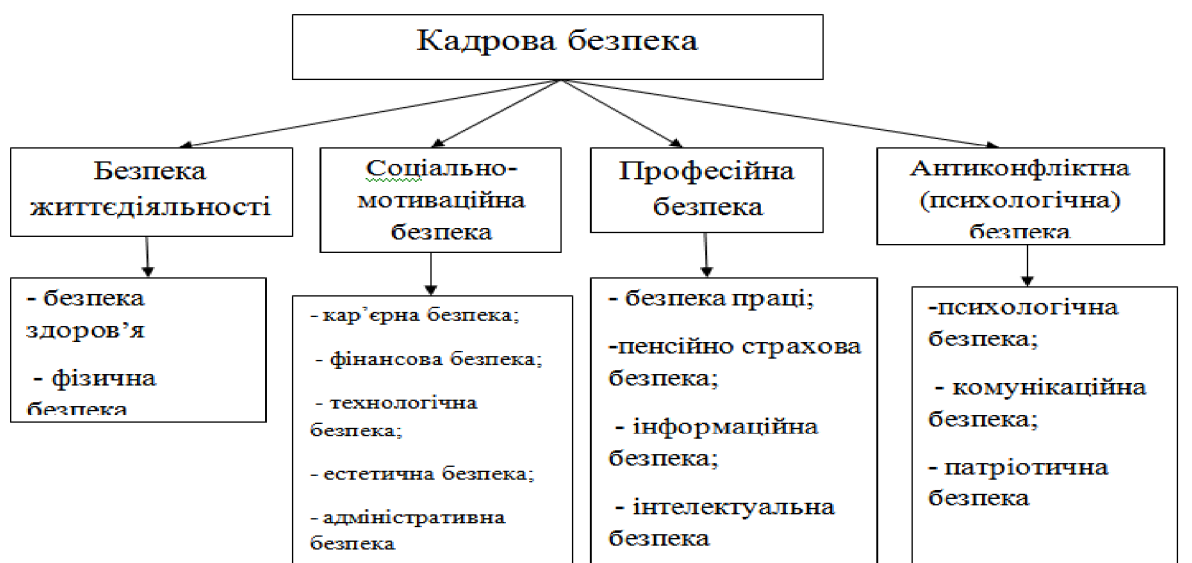


Рисунок 1.7 – Структура кадрової безпеки підприємства

Основними суб'єктами кадрової безпеки підприємства є служба управління персоналом і служба безпеки. Відоме твердження, що проблемами, пов'язаними з безпекою, має займатися тільки служба безпеки.

Однак практика показує, що служба управління персоналом не менш важливий суб'єкт, а в деяких питаннях – і значніший.

По-перше, набором, доббором, оцінкою, розвитком співробітників служби безпеки займається саме служба управління персоналом, за допомогою чого вона впливає на забезпечення безпеки, у тому числі кадрової.

По-друге, прямий обов'язок фахівців служби управління персоналом – сприяти досягненню цілей фірми за допомогою персоналу, що має на увазі мінімізацію негативних впливів із боку персоналу.

По-третє, колосальна кількість методів і можливостей гарантування кадрової безпеки перебуває в руках саме співробітників служби персоналу.

Таким чином, служба персоналу – важливіший суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки [27].

Забезпечення кадрової безпеки є найважливішою ланкою роботи менеджера (директора) з персоналу.

У Кодексі законів про працю України зазначено ряд документів, що безпосередньо впливають на безпеку підприємства, і служба персоналу як раз зобов'язана забезпечити їх наявність, правильність, працездатність і відсутність негативних юридичних наслідків.

До таких документів, в першу чергу, відносяться:

- трудовий договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- договір про повну індивідуальну (колективну) матеріальну відповідальність;
- документація з охорони праці та ін. [28].

Кадрова безпека залежить від трьох основних чинників.

Найом. Під цим коротким словом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозування благонадійності. Тут працює невігядлива формула – «кого приймете на роботу, такі люди й будуть працювати». До даного фактора входить розгляд питань безпеки компанії на таких етапах в роботі менеджера по персоналу, як пошук кандидатів, процедури відбору, документальне і юридичне забезпечення прийому на роботу, випробувальний термін і навіть адаптація.

Лояльність. Лояльність – задоволеність співробітника умовами, винагородою, перспективами, колективом, захистом від зовнішніх загроз. В одному слові – комплекс заходів щодо встановлення позитивних відносин працівників з роботодавцем. В цю складову роботи по запобіганню загроз безпеки традиційно вкладається мало коштів. Однак економлячи на цьому, підприємство змушене буде затратити ще більше ресурсів на заходи наступного, третього блоку.

Контроль. Він являє собою комплекс заходів з встановлених для персоналу, в тому числі для адміністрації, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій, процедур безпеки. Цей комплекс вже безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди та відпрацьовується, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але в меншій мірі службою персоналу [29, с. 142-143].

На сьогоднішній день накопичено деякий досвід в організації діяльності щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Так, у США одержують широке поширення програми профілактики й протидії економічним злочинам у взаємодії правоохоронних органів країни із суспільними й приватними охоронними агентствами й детективними бюро. Така форма спільної діяльності поліції з недержавними організаціями стала досить ефективною. Відпрацьовано програми по боротьбі зі злочинністю, що

включають і заходи щодо запобігання широкого кола порушень безпеки бізнесу.

Для Великобританії характерне прагнення підприємців до мінімізації небажаного розголосу протиправної діяльності підлеглих їм осіб і, таким чином, найменшого підриву репутації фірми. Із цієї причини численні випадки економічних порушень, шахрайства злочинів у комп'ютерній сфері, розкрадань інформації, розслідування яких проводяться співробітниками комерційних (банківських) служб безпеки, залишаються недосяжними для правоохоронних органів і громадськості.

Компанії Німеччини, поряд з використанням власних і самостійних детективно-охоронних агентств, активно використовують національні спеціальні служби для рішення пріоритетних економічних проблем шляхом створення сучасних контррозвідкових структур, що виконують функції підрозділів безпеки й охорони.

Тенденцією останнього часу у Франції є стрімке нарощування діяльності служб безпеки в промислово-торговельних фірмах і фінансових інститутах. Створення приватних служб безпеки відображає потребу національних ділових кіл у зменшенні комерційних ризиків, особливо при роботі на слабо вивчених ринках, підвищенні безпеки підприємницької діяльності, а в останні роки й особистої безпеки бізнесменів [30].

1.3 Управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології

Складність процесу управління кадровою безпекою організації обумовлюється не лише недостатнім розвитком теоретичної бази дослідження, певним нерозумінням деякими керівниками важливості даної проблеми, але й її багатогранністю, значною кількістю її складових, відсутністю можливості достовірної оцінки прояву факторів небезпеки [31].

Дослідженню ефективності традиційних і сучасних технологій управління персоналом присвячені як теоретичні розробки, так і практичні експерименти, що проводяться, які свідчать про актуальність різних технологій і доцільність їх застосування у відповідних ситуаціях.

Загалом, в Україні, на сьогодні ще не набули широкого застосування найновітніші методи управління персоналом, хоча певні спроби в цьому напрямі реалізуються великими підприємствами і міжнародними компаніями та підприємствами за участю іноземного капіталу.

Питанню кадрових технологій в області управління персоналом присвятили свої дослідження В. Гончаров, П. Журавльов, Г. Зайцев, А. Кібанов, М. Магура, Т. Санталайнен, В. Травін, А. Турчинов, М. Чижов, С. Шершня та інші.

На сьогоднішній день накопичено деякий досвід в організації діяльності щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Так, у США одержують широке поширення програми профілактики й протидії економічним злочинам у взаємодії правоохоронних органів країни із суспільними й приватними охоронними агентствами й детективними бюро. Така форма спільної діяльності поліції з недержавними організаціями стала досить ефективною. Відпрацьовано програми по боротьбі зі злочинністю, що включають і заходи щодо запобігання широкого кола порушень безпеки бізнесу.

Для Великобританії характерне прагнення підприємців до мінімізації небажаного розголосу протиправної діяльності підлеглих їм осіб і, таким чином, найменшого підриву репутації фірми. Із цієї причини численні випадки економічних порушень, шахрайства злочинів у комп'ютерній сфері, розкрадань інформації, розслідування яких проводяться співробітниками комерційних (банківських) служб безпеки, залишаються недосяжними для правоохоронних органів і громадськості.

Компанії Німеччини, поряд з використанням власних і самостійних детективноохоронних агентств, активно використовують національні спеціальні служби для рішення пріоритетних економічних проблем шляхом створення сучасних контррозвідкових структур, що виконують функції підрозділів безпеки й охорони.

Тенденцією останнього часу у Франції є стрімке нарощування діяльності служб безпеки в промислово-торговельних фірмах і фінансових інститутах. Створення приватних служб безпеки відображає потребу національних ділових кіл у зменшенні комерційних ризиків, особливо при роботі на слабо вивчених ринках, підвищенні безпеки підприємницької діяльності, а в останні роки й особистої безпеки бізнесменів.

Слід зауважити, що в іноземних країнах на високому рівні знаходиться захист персональних даних їх громадян. Досить серйозний контроль здійснюється щодо недопущення будь-якої несанкціонованої обробки персональних даних працівника. Варто звернути увагу на досвід Сполучених Штатів Америки, де діють закони, що забороняють підприємцям проводити розслідування минулого працівників, які наймаються. Відповідно до цих законів перед тим, як вступити у контакт з попереднім підприємцем, новий наймач повинен отримати згоду на це кандидата на робоче місце.

Важливим фактором кадрової безпеки будь-якого підприємства виступає ефективний кадровий менеджмент.

Недоопрацювання на рівні системи управління персоналом можуть приводити до небажаних для компанії наслідків, таких як:

- звільнення кваліфікованих співробітників;
- недостатня або не відповідна вимогам, що пред'являються, кваліфікація співробітників;
- руйнування лояльності і, як наслідок, збільшення втрат від бездіяльності, саботажу;
- зниження кількості раціоналізаторських пропозицій і ініціатив;

- орієнтація співробітників на вирішення внутрішніх тактичних завдань на шкоду перспективному розвитку;
- захист співробітниками інтересів свого підрозділу на шкоду загальним цілям підприємства [32].

Тому забезпечення кадрової безпеки залежить від того, наскільки адекватно виконуються функції з управління персоналом, формується і в подальшому реалізується кадрова політика підприємства. Безпосередніми засобами впливу на кадрову безпеку та її регулювання є кадрові технології управління персоналом.

У сучасній економічній літературі зустрічаються різні погляди на сутність і класифікацію кадрових технологій.

Так, М. Чижов у своїй праці «Кадрові технології» зазначає, що кадрові технології – це сукупність прийомів і послідовність дій працівників, спрямованих на успішне вирішення завдань кадрової політики фірми, реалізацію її місії, стратегічних цілей [33, с. 18].

На думку Л. Іванкіної, кадрові технології – це найраціональнішим чином розроблені і запропоновані до реалізації професійні прийоми роботи з персоналом, що забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності.

Згідно з А. Турчиновим, кадрова технологія – це засіб управління кількісними і якісними характеристиками персоналу, який забезпечує досягнення цілей організації, її ефективне функціонування.

Кадрові технології, вживані в управлінні персоналом, можна умовно розділити на три групи.

До першої групи слід віднести кадрові технології, що забезпечують отримання усесторонньої достовірної персональної інформації про людину. Це перш за все методи оцінки, які в сукупності і складають зміст технології оцінки.

Другу групу кадрових технологій складають ті, які забезпечують необхідні для організації як поточні, так і перспективні, кількісні і якісні характеристики складу персоналу. Це технології відбору, формування резерву, кадрового планування, професійного розвитку.

До третьої групи відносяться кадрові технології, які дозволяють одержати високі результати діяльності кожного фахівця і синергетичний ефект від злагоджених дій всього персоналу. Сюди можна віднести такі технології, як підбір персоналу, ротація, управління кар'єрою персоналу.

Процес захисту підприємства від небезпеки починається на етапі підбору працівників на існуючі вакансії. І цей процес захисту існує безперервно на весь період функціонування підприємства. Ефективність цього процесу забезпечується використанням різних методів набору персоналу.

При відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить: при застосуванні тестів – 45 %. лише анкетних даних – 38 %. поведінкового інтерв'ю – 61%, неструктурованого інтерв'ю – 9 %, центри оцінювання – 87 % [34].

Особливим різновидом тестування є перевірка на детекторі неправди (поліграфі). Таке тестування має назву скринінгове (від англ. screening – просіювати), а методика перевірки – приладова, суть якої полягає в проведенні комплексної процедури з використанням складних технічних пристроїв, які призначені для всебічної оцінки психофізіологічних характеристик тестованих осіб [35].

Вчені-поліграфологи стверджують, що за умов використання поліграфа при прийомі нового співробітника на роботу, результат тестування не лише дасть відповіді про минуле кандидата та істинні мотиви працевлаштування у компанію, але і дозволить скласти психологічний портрет кандидата, в якому будуть відображені його приховані наміри та схильності. Крім того, проведення поліграфного тесту при працевлаштуванні дозволить показати

солідність підприємства і серйозність його намірів не допустити потрапляння до його лав сумнівних особистостей.

Основні причини використання поліграфа такі:

- застосовний для будь-якого виду розслідування і дозволяє швидко виявляти брехню;
- забезпечує отримання додаткової інформації, яка прямо або побічно пов'язана з напрямом або об'єктом розслідування;
- прискорює хід розслідування при відносно невисоких витратах;
- забезпечує об'єктивну і швидко оцінку достовірності повідомленої кандидатом інформації, його потенційної благонадійності і лояльності;
- дозволяє виявляти приховані ознаки досконалих або підготовлюваних зловживань, інших чинників, що впливають на благонадійність співробітників.

Поліграф використовується для вирішення двох основних завдань: профілактика правопорушень і їх розкриття.

На сьогодні існує достатня кількість компаній, що спеціалізуються виключно в області діагностики найрізноманітніших якостей та характеристик особистості шляхом проведення тестування. Слід зазначити, що такі тестування здійснюються як щодо претендентів на конкретну посаду, так і щодо осіб, які вже працюють.

Серед розмаїття таких компаній на увагу заслуговує компанія MIDOT, яка розробила і, ось уже два десятиліття, продовжує удосконалювати інноваційне рішення для оцінки ризиків деструктивної поведінки та зловживань персоналу на роботі.

Програма Midot System створена командою психологів і поліграфологів Ізраїлю на основі 20-річних досліджень і має найвищий показник надійності результату.

Використовуючи Midot System, отримують відповіді на питання: Чи буде кандидат, якого приймають на роботу, ефективним та успішним

співробітником? Чи має співробітник або кандидат схильності до порушення дисципліни, здійснення зловживань, чи може він бути залученим до розкрадання та шахрайства на роботі?

В основі рішень Midot System лежить алгоритм оцінки не професійних, а етичних цінностей і моральних суджень особистості, що дає підстави прогнозувати тенденції в поведінці. Midot System дозволяє підвищити якість оцінки кандидата на роботу та суттєво скоротити час та витрати на його вивчення. Якщо кандидат чесний, порядний і надійний, є сенс продовжувати вивчення його професійних і ділових якостей.

Технологія перевірки кандидата за допомогою системи Midot така: протягом 20 хвилин кандидат «спілкується» з комп'ютерною програмою, а працедавець в режимі реального часу одержує оцінку його чесності і благонадійності, а головне – рекомендацію про доцільність роботи такого кандидата на вакантній посаді з погляду вірогідності ризику здійснення ним посадових зловживань. Результатом є відповідь на перше і дуже важливе питання: людина, яка претендує на вакансію, чи чесна і порядна, чи можна з нею працювати в одній команді?

На відміну від поліграфа Midot більше дозволяє працювати з потенційними загрозами, а не з минулим досвідом.

Однак, правильна перевірка кандидата на роботу – це тільки початок функціонування системи кадрової безпеки компанії. Необхідним є контроль, який дозволяє одержувати своєчасну інформацію і вживати своєчасні превентивні заходи протидії.

Періодична оцінка або атестація персоналу – це процедура, в рамках якої може бути використана сучасна технологія контролю. Застосовуючи методики Midot для оцінки і атестації персоналу, більше 600 компаній в світі успішно вирішують проблему кадрової безпеки і аналізу ризиків. Вони з вірогідністю в 90% розуміють, де, що і з якої причини це може відбутися.

Це системна методологія, яка дозволяє вирішувати складні аналітичні завдання: відстежувати зміни в поведінці співробітників, визначати структурні підрозділи, які стають джерелом загроз, шукати управлінські помилки. Використовуючи Midot, працедавець «проявить» шахрая, а лояльний співробітник просто підтвердить свою лояльність [36].

Підприємствам і компаніям буде доцільним запровадити таку технологію кадрової безпеки як «гаряча лінія», що дозволить ефективно боротися з шахрайством і крадіжками співробітників.

Організація «гарячої лінії» проти шахрайства дозволить збирати інформацію про факти правопорушень співробітників компанії як від їх колег, так і від клієнтів. Це відкритий ресурс. Він абсолютно конфіденційний і нейтральний – приймання та опрацювання інформації ведуть спеціалісти, які не працюють на підприємстві і не пов'язані з його співробітниками.

Заслуговує на увагу і система управління персоналом Extended DISC. Це комп'ютерна програма, яка дозволяє визначити індивідуальні особливості співробітника для виконання тієї чи іншої роботи. Система управління персоналом Extended DISC описує характер природної реакції людини, або стиль поведінки в різних ситуаціях та дає можливість людині розуміти свою і чужу поведінку, уникати проблем у спілкуванні і досягати успіху в роботі і житті.

Система управління персоналом Extended DISC дозволяє вирішувати наступні кадрові питання:

- швидко і точно підібрати співробітника на конкретне робоче місце;
- мотивувати співробітників з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей;
- кого і чому навчати з найбільшою користю для компанії;
- створити злагоджено діючу робочу пару або групу;
- сформувати в колективі сприятливий психологічний клімат [37].

Зазначені технології повинні використовуватися з урахуванням фінансових можливостей, культурних особливостей та пріоритетів розвитку підприємства.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні кадрові технології є тим новим елементом менеджменту організації, без реалізації яких неможливо забезпечити належний рівень кадрової безпеки підприємства.

Ефективне використання кадрових технологій дозволить вирішити низку важливих завдань щодо кадрової безпеки підприємства:

- визначення та запобігання загрозам, пов'язаних з персоналом: їхня незаконна діяльність, видача «комерційної таємниці», вступ у змову з конкурентами, нанесення безпосереднього збитку підприємству, створення негативного морально-етичного і психологічного клімату в колективі;

- збір та обробка відомостей про майбутніх співробітників для подальшого рішення керівника щодо їх прийому на роботу або відмову;

- збір та обробка відомостей про співробітників, для подальшого рішення щодо їх допуск до конфіденційної інформації, або участі в особливо важливих для фірми проектах;

- облік соціально-психологічних аспектів у процесі управління персоналом, вивчення психологічного клімату в трудовому колективі і відносин між працівниками;

- проведення службових розслідувань у випадках виявлення фактів діяльності співробітників, яка завдає шкоди безпеці підприємства.

- виявлення серед тих співробітників компанії, хто працює, та тих, кого приймають на роботу, потенційної «зони ризику» – людей, які у разі певних обставин можуть завдати шкоди підприємству;

- отримання інформації для прийняття проблемних управлінських рішень: оцінка кандидата на вакансію, коректування політики мотивації, розвиток і утримання ключових співробітників, аналіз стану лояльності працівника, оцінка корпоративної культури, визначення структурних підрозділів, які є джерелом загроз, пошук управлінських помилок.

Підсумовуючи проведені у першому розділі дослідження, слід зазначити, що у сучасних умовах, в яких перебуває економіка України, людські ресурси є ключовим фактором успіху кожного підприємства, якому необхідно вміти адаптуватися до умов нестабільного середовища, вміти формувати стратегію забезпечення кадрової безпеки.

Зростання ролі кадрової безпеки в сучасних умовах обумовлено, з одного боку, такими соціальними тенденціями, як демократизація суспільства, лібералізація економіки й ринку праці, зміна сутності контролю за персоналом, підвищення ролі управління персоналом в управлінні підприємством. З іншого боку, спостерігаються процеси ускладнення праці, підвищення ролі творчості й інновацій, надання працівникам волі й автономії в прийнятті рішень, що приводить до ослаблення можливості жорсткого контролю за персоналом.

Аналіз різних точок зору на поняття «кадрова безпека» дозволяє вважати її синтетичною категорією економічної теорії, теорії управління персоналом, економіки праці, соціології, та політології. Зміст категорії «кадрова безпека» характеризує стан економічної системи, за якого відбувається ефективне функціонування всіх її складових, забезпечення захищеності і здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, що пов'язані з персоналом. Необхідно налагодити ефективну систему управління персоналом, яка є сукупністю взаємозалежних заходів для створення умов нормального функціонування персоналу в організації.

Для ефективного функціонування кадрової безпеки та її зміцнення потрібно: створювати безпечні та комфортні умови для роботи персоналу; створювати умови для кар'єрного росту персоналу; створити на підприємствах підрозділи кадрової безпеки; здійснювати на кожному підприємстві стратегічне кадрове планування; погоджувати ринкові умови, розвиток бізнесу та інтереси співробітників підприємства; здійснювати диференціацію розміру доходів працівників, що виконують різні функції.

Таким чином, забезпечення кадрової безпеки може гарантувати стабільну та ефективну діяльність підприємства і високий потенціал його розвитку в майбутньому. Кадрова безпека залежить від трьох основних чинників: найом, лояльність, контроль. Важливим фактором кадрової безпеки будь-якого підприємства виступає ефективний кадровий менеджмент. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні кадрові технології є тим новим елементом менеджменту організації, без реалізації яких неможливо забезпечити належний рівень кадрової безпеки підприємства.

2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА АТ «ОПЕРАТОР ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ СИСТЕМИ «ЖИТОМИРГАЗ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»

Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз» [38, 39] (ідентифікаційний код 03344071) є новим найменуванням Публічного акціонерного товариства по газопостачанню та газифікації «Житомиргаз» (ідентифікаційний код 03344071) відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства».

Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз» (надалі – Товариство) є юридичною особою (господарським товариством) приватного права за законодавством України, створене та діє відповідно до положень Цивільного кодексу України [40], Господарського кодексу України [41], законів України «Про акціонерні товариства» [42], «Про цінні папери та фондовий ринок» [43], а також інших нормативно-правових актів України.

Товариство створене на підставі наказу Державного комітету по нафті і газу від 11 березня 1994 р. № 04 шляхом перетворення Державного підприємства по газопостачанню та газифікації «Житомиргаз» у Відкрите акціонерне товариство по газопостачанню та газифікації «Житомиргаз» на підставі Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» від 15 червня 1993 року № 210/93. У зв'язку з набранням чинності Закону України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року №514-УІ Відкрите акціонерне товариство по газопостачанню та газифікації «Житомиргаз» перейменовано у Публічне акціонерне товариство по газопостачанню та газифікації «Житомиргаз».

Місцезнаходження Товариства: 10002, Україна, Житомирська область, м. Житомир, вул. Фещенка-Чопівського, буд. 35.

Товариство створене на невизначений строк діяльності.

Товариство є правонаступником всіх прав та обов'язків Державного підприємства по газопостачанню та газифікації «Житомиргаз», Відкритого акціонерного товариства по газопостачанню та газифікації «Житомиргаз», Публічного акціонерного товариства по газопостачанню та газифікації «Житомиргаз».

Товариство є юридичною особою, яке створене відповідно до чинного законодавства України без обмеження строку діяльності, має найменування, самостійний баланс, круглу печатку та штампи із своїм найменуванням, фірмові бланки, має знаки для товарів та послуг, промислові зразки та інші об'єкти інтелектуальної власності Товариства, має право відкривати (закривати) поточні, валютні, депозитні та інші рахунки в банківських установах, а також складає зведену консолідовану звітність, включаючи баланси по всіх структурних підрозділах Товариства відповідно до вимог законодавства України.

Товариство має право від свого імені вчиняти будь-які правочини та укладати будь-які договори, набувати майнові і особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем, відповідачем та третьою особою в суді, у тому числі в суді загальної юрисдикції, в господарському, адміністративному, третейському суді, міжнародному комерційному арбітражному суді та інших органах, що вирішують спір.

Правочини, або інші юридичні дії, що відповідно до цього Статуту чи закону потребують надання згоди, прийняття рішення, схвалення, затвердження чи погодження Загальними зборами акціонерів Товариства (далі також – Загальні збори акціонерів або Загальні збори), Наглядовою радою, Правлінням Товариства матимуть юридичні наслідки для Товариства лише у

разі надання згоди, прийняття рішення, отримання відповідного схвалення, затвердження чи погодження уповноваженим органом Товариства.

Товариство відповідно до чинного законодавства України на свій розсуд володіє, користується та розпоряджається майном, що знаходиться у його власності. Майно та активи Товариства не підлягають націоналізації, конфіскації чи іншому примусовому безоплатному вилученню.

Товариство має право засновувати (створювати) інші юридичні особи (у т.ч. створювати дочірні підприємства), створювати (відкривати) філії та представництва, інші відокремлені підрозділи як на території України, так і за її межами (за кордоном). Товариство має право створювати спільно з іншими українськими та іноземними юридичними і фізичними особами на території України та за її межами (за кордоном) господарські товариства, спільні підприємства, інші види юридичних осіб, брати участь в об'єднаннях, союзах, асоціаціях і т.п. Товариство має право набувати цінні папери, паї, частки у статутному капіталі, корпоративні права інших юридичних осіб. Під дочірніми підприємствами в цьому Статуті розуміються підприємства, частка у статутному капіталі яких належить на 100% Товариству, підприємства, в яких Товариство має можливість блокувати прийняття рішень, які відповідно до закону та/або установчих документів такого підприємства приймаються кваліфікованою більшістю голосів, та підприємства, в яких Товариством встановлені відносини контролю-підпорядкування за рахунок переважної участі Товариства у статутному капіталі та/або загальних зборах чи інших органах управління такого підприємства, зокрема володіння контрольним пакетом акцій або часткою. Визначення дочірніх підприємств Товариства, що зазначене в цьому пункті та за цим Статутом в подальшому стосується як окремого дочірнього підприємства так і декількох дочірніх підприємств разом.

Товариство має право залучати кошти в будь-якій не забороненій законом формі, включаючи емісію випуск (розміщення) цінних паперів (акцій, облігацій).

Товариство має право на охорону комерційної таємниці, Інформації з обмеженим доступом та іншої конфіденційної інформації про свою діяльність. Обсяг інформації, що складає комерційну таємницю чи інформацію з обмеженим доступом, носить конфіденційний характер і не підлягає розголошенню, встановлюється органами Товариства відповідно до вимог чинного законодавства України, цього Статуту та внутрішніх документів Товариства.

Товариство має право на недоторканність його ділової репутації, на таємницю кореспонденції, на інформацію та Інші особисті немайнові права, які можуть належати Товариству. Особисті немайнові права Товариства захищаються відповідно до чинного законодавства України.

Товариство має право здійснювати підприємницьку (господарську) та іншу діяльність, що не суперечить чинному законодавству України. Товариство самостійно планує та здійснює свою діяльність. Товариство самостійно визначає ціни на власну продукцію (товари, послуги, роботи). Товариство має право у встановленому чинним законодавством України порядку брати участь у зовнішньоекономічній діяльності (у т.ч. самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність) та самостійно або при посередництві Інших суб'єктів господарювання здійснювати операції по експорту та імпорту товарів (робіт, послуг) як в Україні, так і за її межами. Товариство вправі самостійно укладати всі види зовнішньоекономічних договорів (угод, контрактів).

Товариство, у відповідності до чинного законодавства, самостійно розробляє і затверджує штатний розклад (розпис), визначає фонд оплати праці та встановлює форми, системи і розміри оплати праці (інші види доходів) власних працівників, порядок надання і тривалість щорічних оплачуваних і додаткових відпусток; має право самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки, скорочений робочий день, інші пільги тощо; має право залучати для роботи українських та іноземних спеціалістів.

Товариство самостійно організовує та здійснює облік результатів власної господарсько-фінансової діяльності. Фінансовий рік Товариства співпадає з календарним роком. Бухгалтерський та податковий облік і звітність ведуться Товариством відповідно до чинного законодавства України.

Товариство володіє будь-якою інформацією, набутою на законних підставах, яка є предметом професійного, ділового, виробничого, комерційного, банківського, фінансового та іншого характеру й інтересу, самостійно визначає режим доступу до неї, включаючи належність її до категорії конфіденційної або службової інформації та/або комерційної таємниці, та встановлює для неї систему (способи) доступу та захисту.

Товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями.

Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх акціонерів та засновників. До Товариства та його органів не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення акціонерами (засновниками) Товариства протиправних дій.

Акціонери Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, тільки в межах належних їм акцій. До акціонерів Товариства не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення протиправних дій Товариством або іншими акціонерами Товариства.

Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями держави, а держава не несе відповідальності за зобов'язаннями Товариства.

Якщо одне або декілька положень Статуту втратили юридичну силу, або визнані недійсними, інші положення Статуту вважаються діючими. Якщо вимоги, встановлені внутрішніми положеннями Товариства, суперечать Статуту, то вони вважаються недійсними.

Товариство має цивільні права та обов'язки (цивільну правоздатність).

Цивільна правоздатність Товариства може бути обмежена лише за рішенням суду.

Товариство здійснює права та обов'язки через свої органи, які діють відповідно до цього Статуту, чинного законодавства України та інших внутрішніх документів Товариства.

Орган або особа, яка відповідно до цього Статуту або чинного законодавства України, виступає від імені Товариства, зобов'язані діяти в інтересах Товариства, добросовісно і розумно та не перевищувати своїх повноважень. Якщо члени органу Товариства та інші особи, які відповідно до чинного законодавства України чи цього Статуту, виступають від імені Товариства, порушують свої обов'язки щодо представництва, вони несуть солідарну відповідальність за збитки, завдані ними Товариству.

Основною метою (цілями) діяльності Товариства є отримання прибутку; створення високо конкурентного бізнесу з використанням найкращих підходів та методів управління; збільшення ефективності роботи, спрямованої на ріст прибутковості та збільшення ринкової капіталізації Товариства; побудова системи взаємовідносин із зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами, конкурентами), базуючись на принципах відкритості та прозорості.

Цілями створення і діяльності Товариства є:

- отримання прибутку, підвищення прибутковості виробництва, збільшення вартості Товариства;
- забезпечення ефективного функціонування і розвитку системи стійкого забезпечення споживачів природним та/або скрапленим газом;
- розвиток газового комплексу, збереження існуючих і створення нових виробничо-технічних і технологічних зв'язків;
- підвищення конкурентоспроможності та рівня надання послуг з розподілу природного газу, технічного рівня газорозподільної системи, освоєння нових ринків збуту продукції;
- ведення виробництва відповідно до сучасних екологічних норм і правил;
- відповідність обліку діяльності Товариства міжнародним стандартам

та правилам аудиту.

Для досягнення зазначених цілей Товариство забезпечує вирішення наступних задач:

- забезпечення сучасних умов розподілу природного та/або скрапленого газу;
- створення дієвих механізмів взаєморозрахунків між підприємствами;
- організація безперебійних товаропотоків від виробників до кінцевих споживачів;
- забезпечення гарантованого самофінансування і самокредитування в структурі Інвестування виробництва.

Предметом діяльності Товариства є:

- надання населенню, установам і організаціям, які фінансуються з державного і місцевих бюджетів, релігійним організаціям, промисловим споживачам та іншим суб'єктам господарювання послуг з розподілу природного, нафтового газу та газу (метану) вугільних родовищ та постачання природного газу, газу (метану) вугільних родовищ і скрапленого газу;
- придбання та постачання природного газу, газу (метану) вугільних родовищ за регульованим та нерегульованим тарифом. Придбання, реалізація та постачання споживачам скрапленого газу;
- розподіл природного, нафтового (попутного) газу, газу (метану) вугільних родовищ та газу сланцевих товщ, газу колекторів щільних порід, газу центрально-басейнового типу. Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи. Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи;
- транспортування природного, нафтового газу та газу (метану) вугільних родовищ трубопроводами та їх розподіл;
- зберігання природного газу, газу (метану) вугільних родовищ;

- створення, технічне обслуговування і експлуатація газових мереж, споруд, обладнання і приладів для газопостачання природного і скрапленого газу. Виконання ремонтів газопроводів, газових приладів і пристроїв. Локалізація і ліквідація аварійних ситуацій;

- виконання зварювальних і ізоляційних робіт. Контроль за якістю зварювальних та ізоляційних робіт;

- будівництво газових мереж та споруд природного і скрапленого газу. Здійснення пуску газу до газифікованих об'єктів. Контроль за якістю експлуатаційних робіт. Будівництво, реконструкція, ремонт та технічне переобладнання систем газопостачання;

- виконання будівельних, будівельно-монтажних, будівельно-ремонтних, ремонтних, монтажних та пусконаладжувальних робіт, виконання ремонтних і пусконаладжувальних робіт в котельнях різного призначення;

- розробка проектно-кошторисної документації і виконання робіт по будівництву, реконструкції і технічному переозброєнні системи газопостачання природним і скрапленим газом, включаючи газонаповнювальні станції і пункти, розподільчі газопроводи та інші споруди систем транспортування і використання газу. Експертиза проектів;

- виконання функцій замовника по будівництву та проектуванню об'єктів цивільного та соціально-побутового призначення.

- укладання угод генерального підряду при будівництві житлових масивів та об'єктів соціально-побутового призначення, організація та проведення тендерних торгів між виконавцями робіт.

- експлуатація та утримання житлових, нежитлових будинків і прибудинкових територій, надання комунальних послуг;

- створення, утримання, використання, придбання, оренда, здавання в оренду та суборенду, ремонт та обслуговування об'єктів промислового, житлового, нежитлового та культурно-побутового призначення, соціальної

сфери (об'єкти побутового обслуговування населення, бази відпочинку, підсобні господарства та інше), обладнання та агрегатів, транспортних засобів;

- організація операцій з нерухомістю, в тому числі, підготовка до продажу або здавання під найм нерухомості;
- купівля та продаж нерухомості;
- операції з нерухомістю за дорученням третіх осіб;
- здавання в найм (піднайм) власної, державної нерухомості виробничо-технічного, невиробничого та культурного призначення, нерухомості, що належить фізичним та юридичним особам тощо.

На основі даних бухгалтерського обліку складається фінансова звітність Товариства, що включає до свого складу баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, примітки до звітів та інші документи. Державним органам звітність подається у відповідності до норм чинного законодавства.

В таблиці 2.1 наведені абсолютні та відносні зміни показників фінансової діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз» за 2017-2018 рр.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»

Стаття	За 2017 рік, тис.грн.	За 2018 рік, тис.грн.	Відхилення	
			Абсолютне, тис.грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30684	35099	+4415	+14%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14221	15871	1650	+12
Валовий прибуток	16463	19228	2765	+17
Інші операційні доходи	120	92	-28	-24
Адміністративні витрати	15438	16301	+863	+6

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Витрати на збут	954	870	-84	-9
Інші операційні витрати	152	57	-95	-37,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	39	2092	+2053	+5264
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-285	129	+414	+145
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	-246	2221	+2467	+1000
Матеріальні витрати	339	248	-91	-27
Витрати на оплату праці	2890	3067	+177	+6
Відрахування на соціальні заходи	1187	1101	-86	-7
Амортизація	134	166	+32	+24
Інші операційні витрати	17759	15136	-2623	-15

На рисунку 2.1 представлена динаміка основних показників діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз».

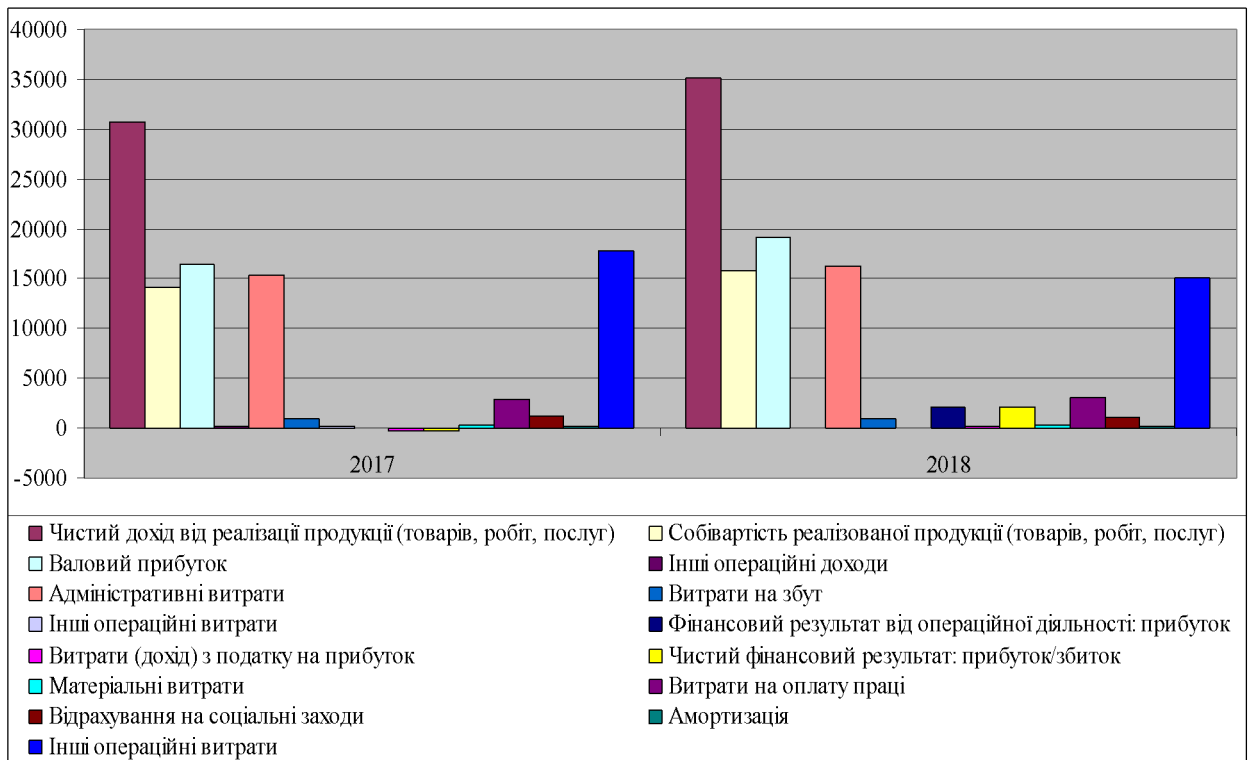


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»

В таблиці 2.2 та 2.3 представлено розрахунок показників фінансового стану підприємства за останні два роки, які виконані на підставі «Звіту про фінансовий стан» та за допомогою методики, що представлена в [40].

Таблиця 2.2 – Розрахунок показників ліквідності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»

№ п/п	Назва показника	Нормативне значення	Розрахунок	
			2017	2018
1	Коефіцієнт покриття	>1	0,72	1,03
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,66	1,01
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0, збільшення	0,25	0,33
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0, збільшення	-2834	261

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників платоспроможності підприємства АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»

№ п/п	Назва показника	Нормативне значення	Розрахунок	
			2017	2018
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	-0,32	0,05
2	Коефіцієнт фінансування	<1, зменшення	-4,09	17,46
3	Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	>0,1	-0,38	0,029
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільшення	-1,13	0,51

На рисунку 2.2-2.3 представлено динаміку показників ліквідності та платоспроможності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз».

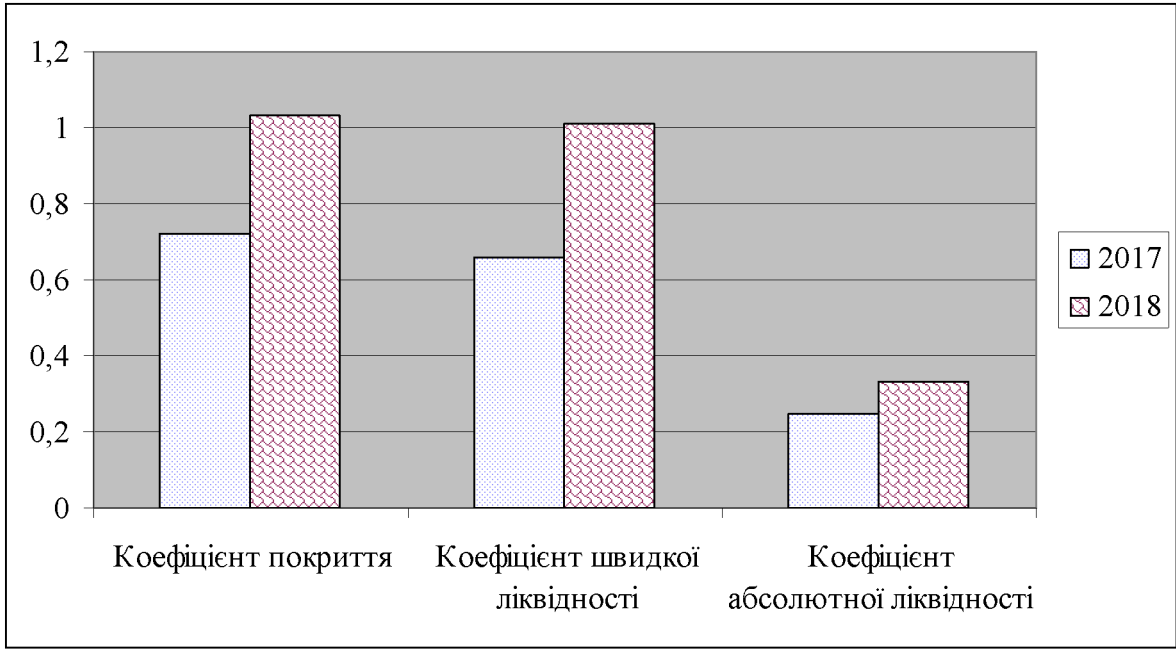


Рисунок 2.1 – Динаміка показників ліквідності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»

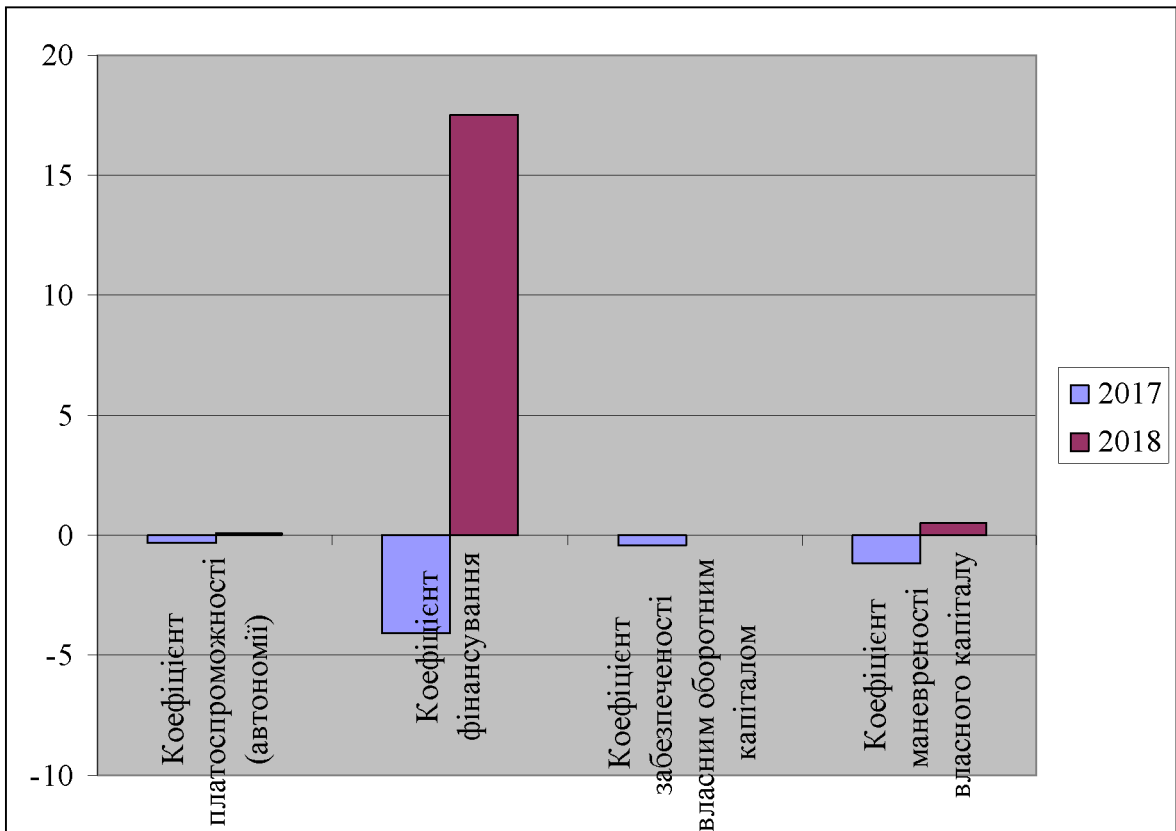


Рисунок 2.3 – Динаміка показників платоспроможності підприємства АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»

Проведений аналіз показав, що:

- чистий дохід у 2018 р. збільшився на 4415 тис. грн. (+14 %);
- собівартість реалізованої продукції збільшилася на 1650 тис. грн. (+12 %);
- валовий прибуток збільшився на 2765 тис. грн. (+17 %);
- витрати на оплату праці зросли на 6 %;
- зміна показників ліквідності та платоспроможності підприємства має позитивну динаміку.

Аналіз даних, наведених в таблицях 2.1-2.3, свідчить не лише про дещо нестійкий фінансовий стан досліджуваного підприємства, але й показує значне покращення майже усіх фінансових показників господарської діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз» у звітному 2018 році.

2.2 Система управління кадровим потенціалом АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»

Розвиток персоналу в системі реалізації кадрового менеджменту є важливою умовою успішної діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз». Основними напрямками професійного розвитку персоналу є:

- первинне навчання з врахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації персоналу;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;

– навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Основним напрямом професійного розвитку персоналу на АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз» [38] є професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Управління процесом професійного навчання на підприємстві починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу, а також необхідністю виконання працівниками своїх поточних виробничих завдань та обов'язків. Потреби, з виконанням виробничих завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників та самих працівників. Це в першу чергу відноситься до працівників щойно прийнятих на роботу.

АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз» входить до складу Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» (далі – НАК «Нафтогаз»). Відповідно професійне навчання персоналу підприємства проводиться НАК «Нафтогаз».

Безперервне професійне навчання керівників і спеціалістів є одним із пріоритетних напрямків кадрової політики НАК «Нафтогаз» і здійснюється з метою підвищення ефективності та якості роботи працівника, постійного зростання рівня його професійності, оволодіння новими методами господарювання і навичками роботи в умовах реформування і ринкової економіки.

Таке навчання є цілеспрямованим, пов'язаним із стратегією і завданнями дочірніх компаній, підприємств, філій, акціонерних товариств, що входять до складу НАК «Нафтогаз», процесом безперервного підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів на базі отриманої ними професійної освіти. Важливим є створення кадрового резерву керівників дочірніх компаній, підприємств, акціонерних товариств системи НАК «Нафтогаз»,

визначення основних принципів і порядку формування кадрового резерву, організація роботи щодо його підготовки.

Для якісного забезпечення керівними кадрами всіх рівнів управління підприємств і філій розроблено на підставі затверджених Урядом нормативних документів з кадрових питань систему заходів для роботи з кадрами на всіх рівнях управління на основі єдиних принципів, підходів і методів роботи з персоналом, в яких враховано досвід роботи кадрових служб галузі та за кордоном.

Затверджено ряд нормативних документів з кадрових питань, зокрема. Положення про роботу з резервом кадрів та їх ротацію для висування на керівні посади в НАК «Нафтогаз», Положення про роботу з молодими спеціалістами, Положення про систему безперервного професійного навчання керівників і спеціалістів нафтогазового комплексу та ряд інших.

В Положенні наголошується, що основним завданням професійного навчання є своєчасне в кількісному і якісному відношенні задоволення потреб галузі в керівних кадрах і спеціалістах з урахуванням тих змін, які відбуваються в бурінні нафтових і газових свердловин, видобутку нафти і газу, транспортуванні і переробці цих видів сировини і палива, використанні та впровадженні нової техніки і передової технології тощо.

Базовими навчальними закладами для підготовки та кваліфікації керівних кадрів і спеціалістів є Івано-Франківський Національний технічний університет нафти і газу, Київський міжнародний університет цивільної авіації, Міжнародний інститут бізнесу та ін. Лише в Івано-Франківському Національному технічному університеті нафти і газу на денному відділенні навчається понад 5,5 тис. студентів, на заочному – близько 3 тис. чоловік. Незважаючи на це, галузь ще не отримує достатньої кількості спеціалістів, особливо буровиків, геологів, геофізиків, тому плани підготовки таких фахівців потрібно збільшувати.

Слід зазначити, що безперервне професійне навчання в різних його формах здійснюється протягом всієї трудової діяльності працівника, починаючи з першого дня приходу молодого спеціаліста на роботу. Воно потребує визначення категорії тих, кого навчають, вибору програми, форми, термінів та місця навчання, розробки відповідних програм та забезпечення навчально-методичною документацією, кваліфікованими кадрами викладачів та достатньої навчально-матеріальної бази.

Наступний крок у системі безперервного професійного навчання – щорічне навчання для керівників і спеціалістів з метою ознайомлення їх з новою технікою та прогресивними технологіями, ефективними методами аналізу виробництва і управління персоналом тощо.

Крім того, протягом всієї трудової діяльності працівників відповідно до встановленої для кожної категорії осіб періодичності здійснюється підвищення кваліфікації з метою оновлення теоретичних і практичних знань, вмінь і навичок керівників і спеціалістів відповідно до постійно зростаючих вимог державних освітніх стандартів і особливостей розвитку виробництва.

Цей процес включає такі види навчання:

- короткотермінове тематичне навчання з питань конкретного виду діяльності виробництва (впровадження нової техніки, вирішення економічних та інших питань);
- тематичні і проблемні семінари з науково-технічних, технологічних, соціально-економічних та інших проблем галузі;
- довготривале навчання керівників і спеціалістів для поглибленого вивчення актуальних проблем науки, техніки, технології, соціально-економічних та інших проблем за профілем професійної діяльності;
- стажування, в процесі якого закріплюються на практиці професійні знання, вміння і навички, отримані в результаті теоретичної підготовки. Воно здійснюється також з метою вивчення передового досвіду, придбання

професійних і організаторських навичок для виконання обов'язків на займаній або вищій посаді.

Професійна підготовка, метою якої є отримання керівниками і спеціалістами додаткових знань, вмінь і навичок згідно з програмами, які передбачають вивчення окремих предметів, розділів науки, техніки і технології, необхідних для виконання нової професійної діяльності.

Крім того, система передбачає перепідготовку керівників і спеціалістів, яка проводиться з метою отримання ними другої освіти за новою спеціальністю або кваліфікацією на основі наявної вищої освіти.

Отримання освіти визначається, виходячи з мети завдань і змісту програм умов виробничої діяльності працівників і здійснюється в таких формах: з відривом від роботи (очна), без відриву від роботи (заочна, вечірня), з частковим відривом від роботи (очно-заочна), в формі самоосвіти, екстернату.

З метою поліпшення керування процесом надання відповідної допомоги керівникам кадрових служб, здійснення контролю за безперервним професійним навчанням відповідно до наказу НАК «Нафтогаз України» від 20 лютого 2001 року рекомендовано керівникам дочірніх компаній, підприємств, акціонерних товариств затвердити навчально-методичні ради з питань кадрової роботи та безперервного професійного навчання керівників і спеціалістів, щорічно враховувати під час формування проектів бюджетів кошти на фінансування безперервного навчання, а також створити інформаційний банк даних навчання керівників і спеціалістів.

Особиста відповідальність за організацію і проведення безперервного професійного навчання керівників і спеціалістів, поновлення їх теоретичних знань і практичних навичок відповідно до постійно зростаючих вимог державних освітніх стандартів покладається на керівників дочірніх компаній, підприємств, філій, акціонерних товариств, інших структурних підрозділів

НАК «Нафтогаз», а безпосереднє виконання, його реалізація – на керівників кадрових служб.

Таким чином, основними формами професійного навчання на АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз» є підготовка нових працівників та підвищення кваліфікації вже працюючих робітників. При цьому підвищення кваліфікації значно переважає.

Працівники АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз» окрім навчання в системі НАК «Нафтогаз» також здобувають освіту у вищих навчальних закладах.

Кадрова політика підприємства з питань підготовки кадрів формується в залежності від орієнтації на сьогоденні інтереси, на підготовку працівників, які можуть виконувати одну-дві конкретні операції, до орієнтації на довготривалі інтереси. Це залежить від об'єктивних і суб'єктивних факторів: вибору стратегії розвитку підприємства і операційного поділу праці, фінансового стану підприємства та світогляду керівництва.

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА АТ «ОПЕРАТОР ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ СИСТЕМИ «ЖИТОМИРГАЗ»

3.1 Управління розвитком персоналу

Найбільшою мірою потребам часу відповідає стратегія суцільного розвитку персоналу, оскільки саме вона реалізовує концепцію безперервного навчання працівників та дає можливість створити сприятливе середовище, у якому вони хотіли б і могли використовувати власний потенціал та удосконалені здібності.

Окремі підприємства використовують стратегію, спрямовану на розвиток індивідуальної ефективності та потенціалу лише управлінського персоналу. Вибір даного варіанту управління розвитком персоналу обґрунтовується тим, що здатність підприємства до ефективної реалізації будь-якої стратегії залежить, перш за все, від рівня розвитку здібностей керівників усіх рівнів.

Стратегія управління знаннями ґрунтується на відношенні до знань як до ключового ресурсу організації. Метою даної стратегії є генерація потоку знань (релевантної інформації) та обміну ними між усіма членами трудового колективу з метою стимулювання навчальних процесів.

Окремі господарюючі суб'єкти акцентують свою увагу на значенні та доцільності саморозвитку працівників. При цьому, вони визначають напрямки такого саморозвитку стосовно набуття потрібних знань, умінь, навичок та типів поведінки, стимулюючи працівників за допомогою економічних та неекономічних методів мотивації.

На жаль, вище представлені стратегії сьогодні використовуються незначною частиною вітчизняних підприємств, позаяк потребують значних затрат фінансових ресурсів. Більшість українських суб'єктів господарювання не приділяють достатньої уваги процесам розвитку персоналу та схиляються

до залучення «готової» робочої сили необхідної кваліфікації, або ж здійснюють навчання персоналу безпосередньо у процесі роботи чи «за необхідністю». Тобто, навчання відбувається спонтанно, хаотично і лише в тих випадках, коли це вкрай необхідно. Такий підхід є невиправданим, оскільки не дає можливості налагодити ефективної системи управління розвитком персоналу.

На особливу увагу заслуговують і проблеми вибору ефективної організаційної структури управління розвитком персоналу. На сьогодні, популярною є точка зору, згідно якої, забезпечення сталого та ефективного розвитку працівників можливе лише шляхом створення на базі окремих господарюючих суб'єктів спеціалізованих центрів розвитку та навчання. Проте, малі та середні підприємства, зважаючи на свої масштаби та обмеженість ресурсів не мають можливості створити такі структурні підрозділи.

Також, функція управління розвитком персоналу підприємств може бути покладена на відділи управління та розвитку людських ресурсів (відділи кадрів), хоча і вони, досить часто, не здатні забезпечити якісні послуги навіть у тих випадках, коли перед ними стоять достатньо спеціалізовані та обмежені завдання. На такі відділи впливають структурні та управлінські перешкоди, завдяки чому вони не здатні забезпечити власними силами високу ефективність процесів розвитку персоналу та очікуваний вклад у організаційну ефективність [45, с. 197].

На рисунку 3.1 [46, С. 12-14] наведено ієрархію стратегій підприємства відповідно до рівнів управління. Це дозволить виявити рівні декомпонування стратегії, підкреслити її ієрархічну будову, взаємозв'язок та підпорядкованість різних стратегій загальній стратегії, а також продемонструє певну ієрархію відповідності керівництва.

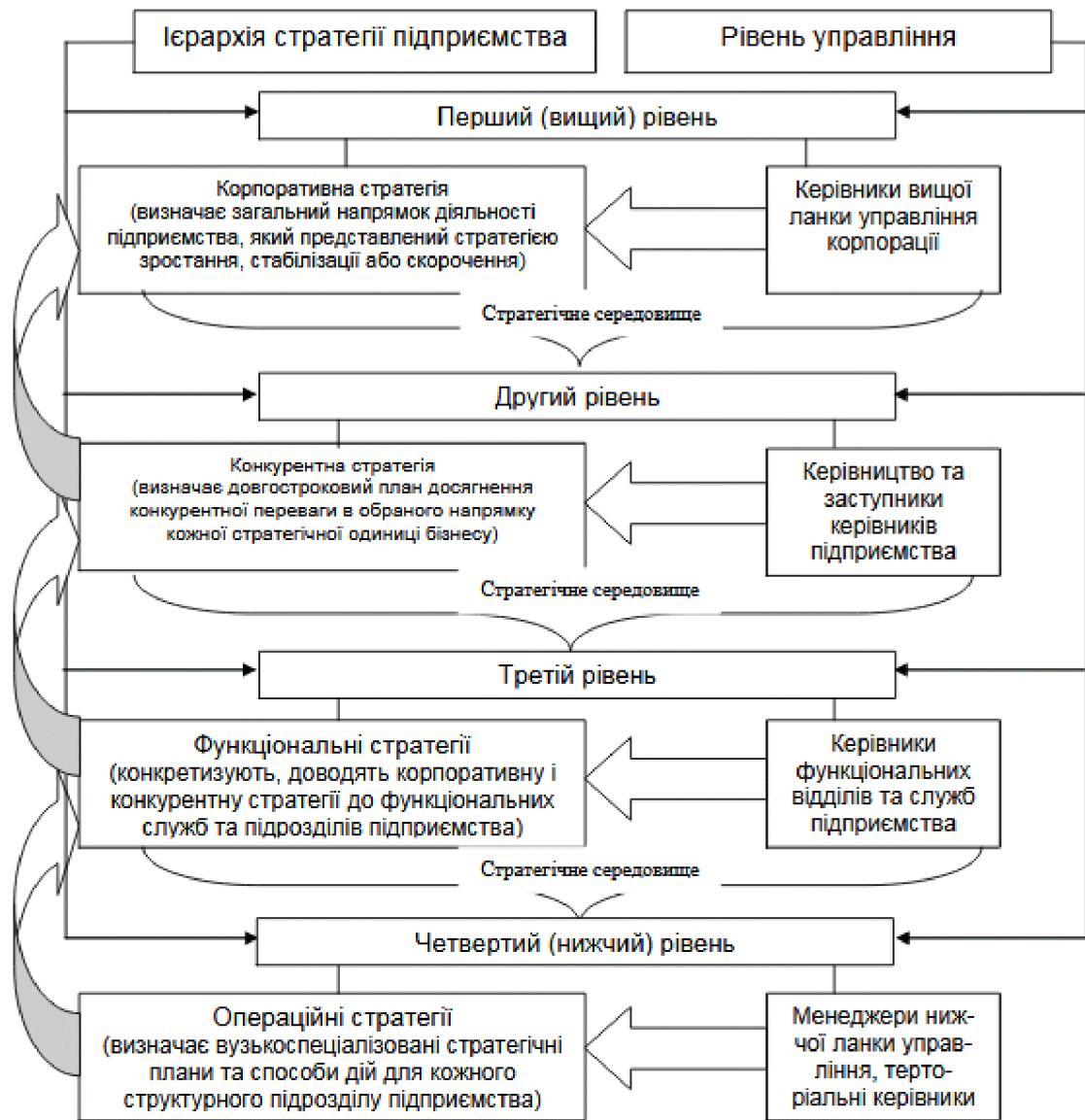


Рисунок 3.1 – Класифікація стратегій підприємства залежно від рівнів управління

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія окреслює загальний напрямок розвитку підприємства, зростання його виробничо-збутової діяльності. Вона, поширюючись на підприємство в цілому, охоплюючи всі сфери його діяльності, показує як управляти різними видами бізнесу для того, щоб збалансувати портфель товарів і послуг.

Конкурентна (ділова) або бізнес-стратегія зосереджена на досягненні довгострокових ділових переваг (конкурентних позицій) через ефективне

управління діяльністю в одній із сфер бізнесу та вказує шляхи досягнення вибраного корпоративною стратегією напрямку.

Функціональна стратегія відображає конкретні шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що стоять перед його окремими підрозділами та службами. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу, пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. Кожна функціональна стратегія має певний об'єкт, на який вона спрямована. У зв'язку з цим можуть розроблятися маркетингова (модель поведінки підприємства у конкурентному середовищі, яка орієнтує його на ринкові цінності, підпорядковує діяльність забезпеченню споживчих потреб покупців цільового ринку), виробнича (розробка та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві) стратегії, стратегія управління персоналом (формування конкурентоспроможного трудового потенціалу та його всебічний розвиток), інноваційна (створення та ефективне використання на основі науково-технічних прогнозів та технологічних досягнень нововведень для забезпечення стратегічного розвитку підприємства) та інші стратегії.

Операційна стратегія спрямована на визначення принципів управління ланками організаційної структури (відділи, центри) та способів вирішення важливих оперативних завдань. Операційна стратегія є основою для розробки певної функціональної стратегії, а, отже, і для реалізації стратегій вищих рівнів.

Представлена класифікація стратегій за рівнем управління демонструє підпорядкованість та тісний взаємозв'язок між кожним окремим рівнем ієрархії. Так, корпоративна стратегія складається відповідно з ділової та функціональних стратегій, а операційна стратегія, у свою чергу, стосується конкретних структурних одиниць (підприємств, торгових регіональних представників, відділів). Кожен рівень утворює певне стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня

накладаються обмеження стратегій більш високих рівнів ієрархії. Однак, чотирирівневу стратегію застосовують багатoproфільні диверсифіковані підприємства, що виготовляють різнотипну продукцію, в той час як вузькопрофільні підприємства застосовують трирівневу стратегію, для якої характерним є поєднання корпоративної та конкурентної стратегій на фоні випуску однотипної продукції та концентрації зусиль на одному напрямку діяльності.

Основні елементи сучасної кадрової стратегії, які сприятимуть не тільки професійному, але й особистісному розвитку персоналу сучасних підприємств представлено на рис. 3.2 [47].

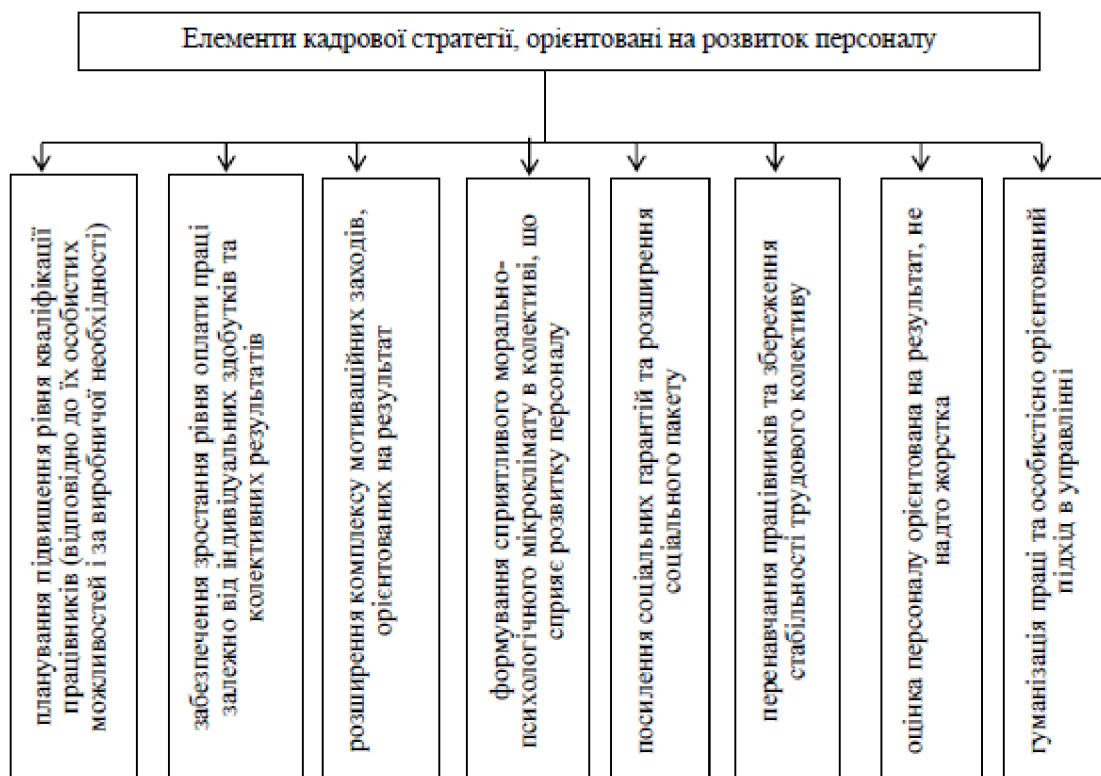


Рисунок 3.2 – Основні елементи кадрової стратегії для сучасного підприємства

Диференціація працівників залежно від їхніх здібностей, потреб, індивідуальних стилів навчання є необхідною для реалізації бізнес-процесу розвитку персоналу. Деякі компанії застосовують матрицю

ефективність/потенціал людини для індивідуалізації стратегії розвитку персоналу (рис. 3.3) [48, с. 131].

Матриця визначення ефективності/потенціалу людини		
Професіонал високого рівня	Талант, що розвивається	Ключовий талант
Послідовно демонструє виняткові результати і високу продуктивність у чітко визначеній сфері відповідальності, але не може або не хоче розширювати сферу діяльності. У разі змін вимог бізнесу або рівня досягнення результатів може стати Цінним Працівником	Постійно демонструє виняткові результати і отримує визнання. Здатен пристосовуватися до нових ситуацій і вивчати нові області. Може переміщуватись і підвищуватись у різних функціональних/технічних сферах або у загальному управлінні	Найкращий талант, який у нас є; звичай дефіцитний. Виконує добре майже все, за що береться. Вчиться швидко. Вміє переносити знання з однієї сфери в іншу. Досягає мети вчасно. Може працювати на основних і стресових посадах. Рольова модель з унікальними і різноманітними знаннями і досвідом
Цінний працівник 4	Ключовий виконавець 7	Потенційна зірка 9
Постійно досягає та інколи перевищує поставлені цілі. Знає поточну роботу добре. Не завжди ефективно пристосовується до нових ситуацій або, можливо, має вузький кругозір у професійній сфері. Можливий прогрес за фахом, після чого стає професіоналом високого рівня. Може збільшити потенціал і стати ключовим виконавцем	Відповідає очікуванням ролі. Розуміє і добре знає принципи виконання обов'язків, вдосконалює навички, необхідні для виконання поточних завдань і досягнення короткострокових кар'єрних цілей. Може пристосовується до нових ситуацій і випробувань. Легко приймає на себе нові робочі обов'язки і ролі й добре справляється з ними	Послідовно виконує роботу і іноді перевищує очікування. Володіє достатнім потенціалом, щоб узятися за нові різноманітні завдання. Справляється з новими викликами і проблемами. Легко набирає швидкість, беручись за нове завдання. Володіє потенціалом розвитку кар'єри в різних напрямках. Ефективно розвиває людей
Працівник з низькою якістю виконання 2	Непослідовний виконавець 5	Талант на початковій стадії розвитку 8
Не досягає очікуваних результатів, не може ефективно пристосуватися до нових і різноманітних ситуацій. Це найменш цінні співробітники з погляду повернення інвестицій. Представники цього осередку можуть потребувати відповідних дій щодо подальшого професійного розвитку 1	Цінний помічник, що має потенціал, але не відповідає очікуванням у поточній ролі. Можливо, знаходиться не на своєму місці або не відповідає поточній ситуації 3	Володіє потенціалом для якісного виконання, але не має достатньо часу або можливості продемонструвати свої вміння. Можливо, був непослідовним у минулому. Можливо, зробив одну або більше істотних помилок, але все ще повинен розглядатися як цінний співробітник 6

Рисунок 3.3 – Матриця ефективність/потенціал людини

Розвиток персоналу в організації має бути неперервним процесом, що зумовлюється швидкою мінливістю зовнішнього середовища та жорсткою конкуренцією на ринку. Тому необхідною умовою для ефективного функціонування будь-якої організації є формування комплексної моделі розвитку персоналу організації (рис. 3.4) [49, с. 3].

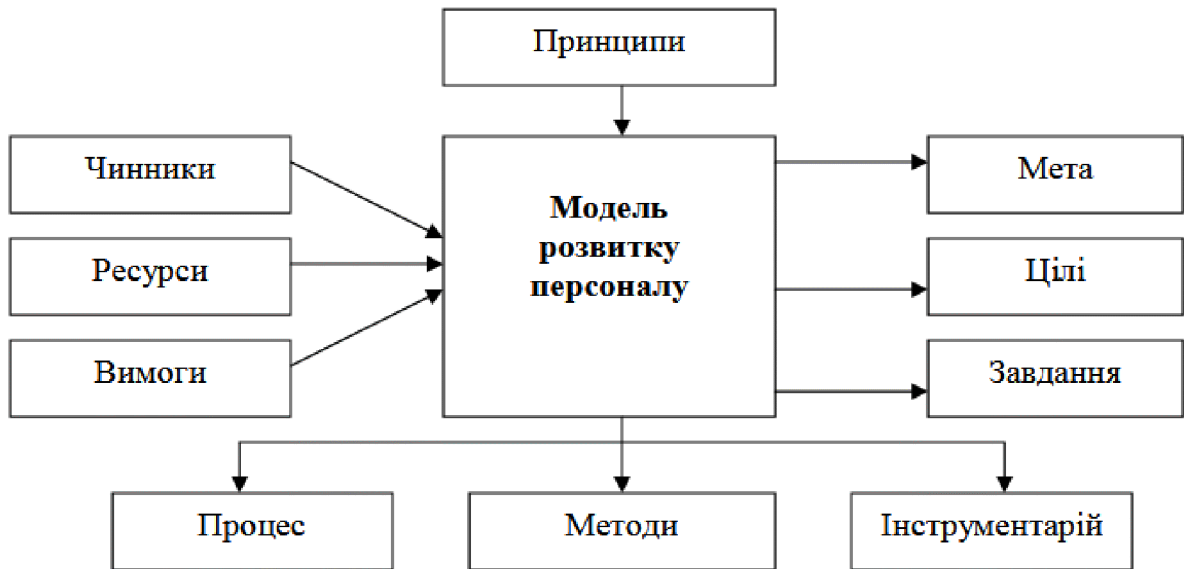


Рисунок 3.4 – Комплексна модель розвитку персоналу

Комплексна теоретична модель відображає сукупність елементів, які системно розкривають сутнісне значення розвитку персоналу організації та є відправною точкою до виявлення природи розвитку персоналу як системи, процесу і складової організаційної культури підприємства. Основна мета розвитку персоналу полягає в забезпеченні умов для ефективного використання кадрового потенціалу та сприянні прагненням персоналу підвищувати свій професійний, компетентісний і світоглядний рівень. Модель розвитку персоналу повинна бути системною (інтегрованою в організаційну структуру); стратегічною (орієнтованою на цілі організації); вимірюваною (володіти набором кількісних та якісних показників); мотиваційною (спонукати і стимулювати до розвитку).

Беручи до уваги той факт, що ефективний менеджмент сприяє збільшенню вартості компанії, а максимізація вартості компанії, як показує досвід розвинених країн, забезпечує її довгострокове і стійке процвітання, в [50] авторами запропоновано алгоритм оцінки ефективності управління підприємством, заснований на використанні вартісних методів оцінки ефективності менеджменту, що забезпечують взаємозв'язок ефективності та рівня винагороди співробітників, що вносять вклад у створення вартості (рис. 3.5).

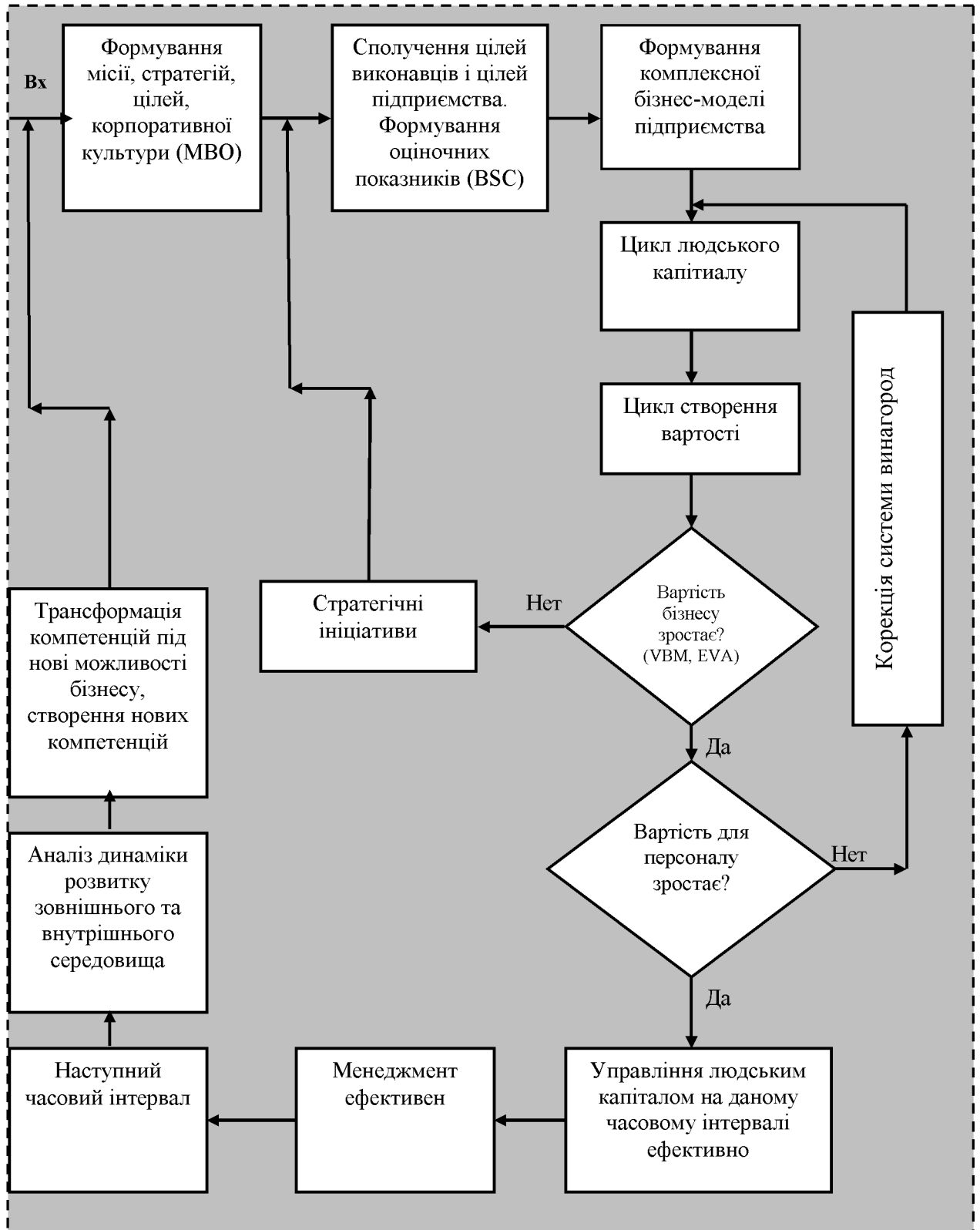


Рисунок 3.5 – Алгоритм оцінки ефективності менеджменту

Переваги запропонованого алгоритму полягають у застосуванні концепції управління, націленої на створення вартості, основою якої є

людський капітал, що володіє величезним потенціалом для підвищення ефективності функціонування організації, внаслідок чого критерій зростання вартості для персоналу розглядається як засіб реалізації цільової функції максимізації вартості бізнесу. Запропонований методичний інструментарій може бути використаний в процесі управління підприємствами, що функціонують в області високої невизначеності в умовах нестабільного середовища, для оцінки ефективності функціонування та якості управління.

Унікальність ресурсів, створених людським капіталом, служить підставою для того, щоб в умовах переходу до інноваційної економіки, ефективно управління людським капіталом, регулярне відстеження системи інтересів співробітників, орієнтацію на результат, що створює ефект синергії, створення вартості для персоналу, розглядати як вирішальний фактор ефективного менеджменту, джерело стійкого зростання підприємства.

3.2 Удосконалення системи мотивації працівників на АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»

У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація праці персоналу є ключовим засобом забезпечення мобілізації кадрового потенціалу, а так само оптимальне використання ресурсів. Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє збільшити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства. Постійні зміни в економічній і політичній сферах нашої держави, в той же час створюють великий потенціал і серйозні загрози для кожної особистості і вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Тому, тільки лиш дієвий мотиваційний механізм ,

що відповідає сучасним умовам і є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів. Розробка і впровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і ціни. в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і реалізувати свої можливості на вищому рівні. Найголовніше, використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві свідчить про уважне і дбайливе ставлення керівництва до власних працівників, до їх матеріального і соціального становища. Імідж будь-якого підприємства чи організації визначається на один перед належним ставленням до всіх членів трудового колективу, а успіх підприємству гарантований, якщо є зацікавленість його працівників в підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу. Комплексне дослідження основних напрямків мотивації праці, огляд основних методичних підходів та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління підприємством [51].

Відповідно до [52 с. 234] «мотивація – це діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою».

Провідні мотиви працівників промислових підприємств можна об'єднати у чотири групи: інтелектуальні; матеріальні; моральні; статусні.

Дієва система мотивування працівників вітчизняних промислових підприємств повинна базуватися на таких принципах: сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів; створення безпечних, комфортних умов праці; створення умов та надання однакових можливостей для професійного просування працівників; застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника; забезпечення відповідності

винагороди працівника результатам його праці; справедливий розподіл доходів, участь працівників у прибутках; залучення працівників до управління виробництвом; забезпечення моральної та соціальної захищеності трудового колективу [53, с. 12].

Методи мотивації працівників промислового підприємства представлено на рис. 3.6 [54].

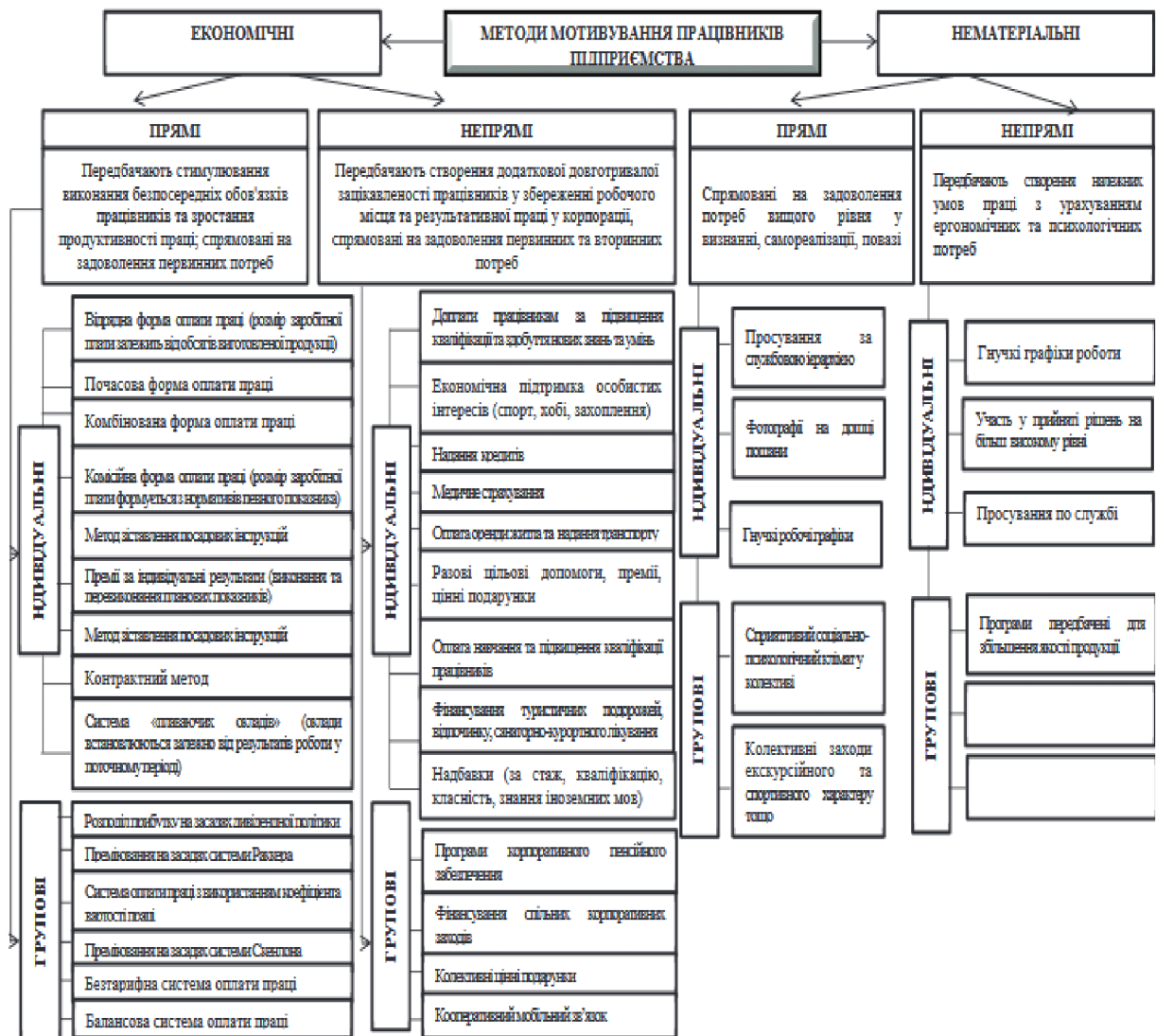


Рисунок 3.6 – Методи мотивації працівників промислового підприємства

Слід також зазначити, що в процесі створення ефективної системи мотивації працівників, значну роль відіграють корпоративні цінності підприємства, а саме:

- визначення організації та її «обличчя» (тобто високий рівень технології, високу якість продукції, лідерство у своїй галузі, відданість професії, новаторство та ін.);

- розподіл повноважень і влади (повагу до соціальних ролей);

- ставлення до людей (турботу про людей та їхні потреби, виключення фаворитизму та привілеїв для окремих осіб, повагу до прав людини, можливості підвищення кваліфікації та самореалізації, справедливість при оплаті праці, мотивацію людей);

- критерії вибору на керівні посади (старшинство або ефективність роботи, пріоритети, вплив неформальних груп);

- організацію роботи та дисципліну (добровільну чи примусову дисципліну, гнучкість у разі зміни ролей, використання нових форм організації роботи та ін.);

- стиль керівництва та управління (стилі авторитарний, консультативний або співробітництва, використання цільових груп, особистий приклад, гнучкість і здатність прилаштовуватися);

- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації, індивідуальне чи колективне прийняття рішень, можливість компромісів);

- поширення інформації та обмін нею;

- характер контактів (гнучкість у каналах службового спілкування, можливість контактів з вищим керівництвом, форми спілкування, норми поведінки керівників, бар'єри у взаєморозумінні, особливі умови спілкування);

– шляхи розв’язання конфліктів (бажання йти на компроміс, використання при цьому офіційних чи неофіційних шляхів, участь вищого керівництва у розв’язанні конфліктних ситуацій);

– оцінку ефективності роботи (реальну чи формальну, приховану чи відкриту, ким здійснюється, як використовуються результати) [55].

В [56, с. 170] запропонована типова модель удосконалення засобів мотивації персоналу на сучасних підприємствах (рис. 3.7). Автори вважають, що «застосування наведеної моделі вдосконалення засобів мотивації персоналу, зокрема базисних та додаткових методів стимулювання, забезпечить отримання позитивних результатів роботи персоналу підприємства».

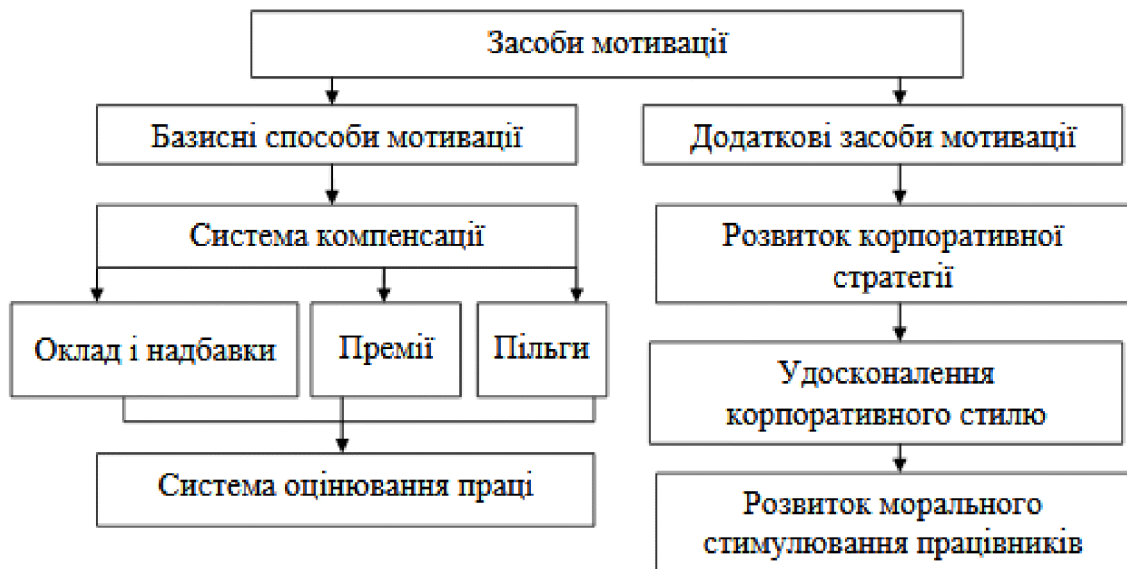


Рисунок 3.7 – Типова модель удосконалення засобів мотивації персоналу на сучасних підприємствах

Для вирішення завдання підвищення вмотивованості працівників пропонується використання запропонованої в [57, С. 124-125] двоконтурної моделі формування індивідуального соціального пакету працівника (ІСПП). В якості методологічної основи формування моделі обрано підхід, в межах якого ІСПП кожного працівника формується шляхом сумісної участі і

розподілу відповідальності між холдингом та працівником. Головними принципами формування моделі є сталий розвиток персоналу, суспільна крауд-взаємодія та індивідуальний підхід до потреб кожного працівника. Структура соціального пакету пропонується роботодавцем з огляду на обсяг фінансових ресурсів, які можна спрямувати на фінансування соціального пакету, та ефективність діяльності як підприємства, так і холдингу.

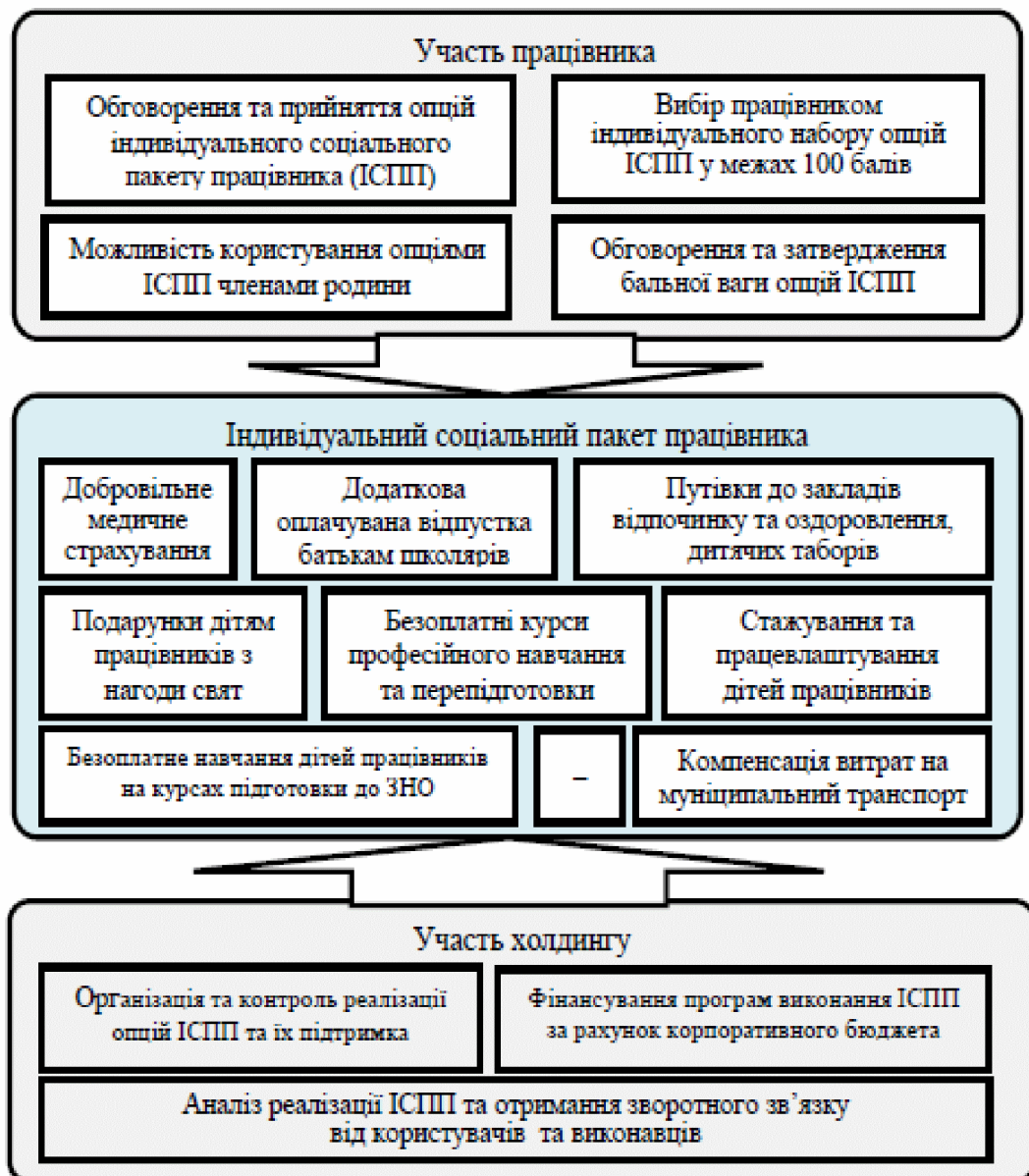


Рисунок 3.8 – Двоконтурна модель формування індивідуального соціального пакету працівника

Використання моделі формування індивідуального соціального пакету працівника на основі дотримання принципів сталого розвитку, суспільної взаємодії та індивідуалізованого підходу дозволить підвищити ефективність мотивації персоналу корпоративного підприємства.

Отже, ефективне функціонування підприємства та його конкурентоспроможність залежить не лише від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації працівників підприємства і ефективного управління персоналом, яке, своєю чергою, неможливе без застосування системи мотивування праці. Добре спланована система мотивування дає змогу суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги виробництва продукції, покращити конкурентоспроможність промислових підприємств, оскільки невдоволений працівник не виконує роботи якісно, поширює негативну інформацію про підприємство, внаслідок чого втрачається репутація та престиж підприємства.

Для формування належного ставлення до праці потрібно створити такі умови, за яких працівник сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну для нормального матеріального забезпечення себе і сім'ї, як джерело самовдосконалення, основу професійного та службового зростання. Мотивування персоналу може бути дієвим за умови застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається сьогодні, не означає зниження ролі матеріальних стимулів. Вони залишаються важливим чинником, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності. Створена ефективна система мотивування праці персоналу повинна розвивати почуття належності до конкретного підприємства [53, С. 14-15].

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи досліджено теоретичні підходи щодо організації системи забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. Проаналізовано функції і завдання системи управління персоналом. Розкрито зміст системи кадрової безпеки, структуру системи, функціональні підсистеми, об'єкти та суб'єкти системи економічної безпеки підприємства. Розкрито завдання кадрової безпеки підприємства в процесі формування його кадрового потенціалу та основні етапи забезпечення кадрової безпеки. Розкрито механізм управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології.

Підсумовуючи проведені у першому розділі дослідження, слід зазначити, що сьогодні, на етапі переходу економіки до якісно нового, інноваційного шляху розвитку, діяльність, яка спрямована на забезпечення кадрової безпеки на підприємствах, створення і забезпечення безпеки їх інтелектуального середовища, є актуальною. Персонал організації впливає на всі аспекти життєдіяльності підприємства, а також невід'ємно пов'язаний із його економічною безпекою. В умовах постійно мінливого зовнішнього середовища кадровий потенціал організації може стати основою її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Отже, за допомогою кадрової безпеки відбувається стабільне функціонування та розвиток підприємства.

У другому розділі роботи проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства, який свідчить не лише про дещо нестійкий фінансовий стан досліджуваного підприємства, але й показує значне покращення майже усіх фінансових показників господарської діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз» у звітному 2018 році.

Проведений аналіз показав, що:

- чистий дохід у 2018 р. збільшився на 4415 тис. грн. (+14 %);
- собівартість реалізованої продукції збільшилася на 1650 тис. грн. (+12 %);
- валовий прибуток збільшився на 2765 тис. грн. (+17 %);
- витрати на оплату праці зросли на 6 %;
- зміна показників ліквідності та платоспроможності підприємства має позитивну динаміку.

У третьому розділі роботи розглянуто шляхи вдосконалення кадрового забезпечення на досліджуваному підприємстві. На основі аналізу елементів кадрових стратегій, які сприятимуть безперервному професійному та особистому розвитку персоналу, запропоновано здійснювати вибір такої кадрової стратегії, яка базується на стратегії управління знаннями, метою якої є генерація нових знань в організації. Саме нові знання можуть стати конкурентною перевагою підприємства, а, значить, саме кадровий потенціал є основою підвищення ефективного функціонування та стійкого зростання підприємства. Запропоновано проводити удосконалення системи мотивації працівників на АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз». Для підвищення рівня мотивації запропоновано застосовувати модель удосконалення засобів мотивації персоналу на сучасних підприємствах та двоконтурну модель формування індивідуального соціального пакету працівника.

Основні результати досліджень опубліковано у двох роботах, копії яких наведено у додатку А.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Иванов В. В. Идентификация, аутентификация... лояльность! *Специальная техника*. 2006. № 2. С. 21-25.
2. Джобава А. М. Организационные и экономические составляющие конкурентоспособности предприятия. *Кадры предприятия*. 2009. № 1. С. 10 - 11.
3. Кіріченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник. 3-тє вид., переробл. і доп. К.: Знання-Прес, 2002. 384 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.
5. Ареф'єва О. В. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95-100.
6. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Коммунальное хозяйство городов*. 2009. № 87. С. 371-376.
7. Петров М. І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору. *Менеджер*. 2002. №1(17). С. 67-71.
8. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
9. Чередниченко Н. В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства. *Управління фінансово-економічною безпекою: матеріали науково-практичної конференції, 28 серпня 2009 року*. Суми: СумДУ, 2009. С. 51-53.
10. Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. Сучасний менеджмент організацій. Київ: МАУП, 2007. 448 с.

11. Живко З. Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців*. Науки: економіка, політологія, історія. 2013. № 20 (199). С. 127-135.

12. Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Т. 1. С. 29-32. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4783/1/%D1%8F%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%BA%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>.

13. Живко З. Б., Мартин О. М., Воронка О. З. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2018. Вип. 22. С. 165-171.

14. Халіна О. В., Козаченко Н. О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 2 (55). С. 133-142.

15. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2013. № 5. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=291>.

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

17. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. 2012. м. № 2 (6). С. 38-45.

18. Загородній А. Г. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. Львів: вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2007. № 576. С. 94-102.

19. 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. 360 с. С. 31-45.

20. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічна*. 2009. № 1. С. 185-193. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvldu_e/2009_1/index.htm.
21. Обзор экономических преступлений ЗАО «Прайсвотерхаускуперс Аудит». URL: <http://www.pwc.com/extweb/insights.nsf/docid/>
22. Петюх В. М., Данюк В. М.: Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 397 с.
23. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. Вип.15. С. 34–37.
24. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. К.: Правова єдність, 2009. 544 с.
25. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. 2012. №2 (6). С. 38-45.
26. Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка»*. 2012. Випуск 3(59). С. 138-143.
27. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні методика оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1923>.
28. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічна*. 2009. № 1. С. 185-193.
29. Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка»*. 2012. Випуск 3(59).. С. 138-143.

30. Розуменко Ю. Кадрова безпека підприємства. Перевірка даних нових співробітників. URL: <http://trudovepravo.com.ua/statti/lawyer/605-personnel-security>.

31. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічна*. 2009. № 1. С. 185-193. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvldu_e/2009_1/index.htm.

32. Чумарин И. Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании. *Менеджер по персоналу*. 2005. № 1. С. 34-41.

33. Чижов Н. А. Кадровые технологии. М.: «Экзамен», 2000. 352 с.

34. Мехеда Н. Г., Демиденко З. Оптимальний набір кадрів як шлях до соціальної та кадрової безпеки. URL: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/5_98750.doc.htm.

35. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні методика оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1923>.

36. Городницкий Б., Кармазин Т. Инновационные технологии обеспечения кадровой безопасности и анализа рисков должностных преступлений. URL: http://www.psj.ru/saver_people/detail.php?ID=58146.

37. Extended DISC® System: офіційний сайт компанії. URL: <http://www.extendeddisc.com>.

38. Офіційний сайт АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз». URL: <https://zt.104.ua/ru/>.

39. Статут АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз». URL: <https://zt.104.ua/ua/files/28272/1>.

40. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40-44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

41. Господарський процесуальний кодекс України від 11 лютого 1992 року № 1798-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 6. Ст. 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/1798-12>.

42. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 вересня 2008 року № 514-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2008. № 50-51. Ст. 384. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.

43. Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23 лютого 2006 року. № 3480-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 31. Ст. 268. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>.

44. Фещенко О. П. Розрахунок показників фінансового стану господарських товариств з урахуванням нових форм фінансової звітності. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 229-236.

45. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6 (44). С. 194-198.

46. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252с. (Укр. мов.)

47. Сазонова Т. О., Осташова В. О. Система управління розвитком персоналу як важливий елемент менеджменту персоналу сучасного аграрного підприємства. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/246/1/C%20%b0%20%b7%20%be%20%bd%20%be%20%b2%20%b0_%20%9e%20%81%20%82%20%b0%20%88%20%be%20%b2%20%b0_%20%81%20%82%20%b0%20%82%20%82%20%8f.pdf.

48. Петров І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5 (50). С. 128-132.

49. Дем'яненко А. М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах. *Технології та дизайн*. 2015. № 2 (15). С. 1-11.

50. Мусієнко В. О., Іванова В. Б. Ефективне управління людським капіталом – основоположний фактор ефективності менеджменту в умовах інноваційної діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Х: Херсонський державний університет. Вип. № 29-1. 2018. С. 181-185.

51. Востріков В. Мотивація персоналу підприємства. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976>.

52. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233-237. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/39.pdf.

53. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13833/1/3_10-15_Vis_727_Menegment.pdf.

54. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка». 2016. № 1 (29). С. 44-47. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2016/n29/11.pdf>.

55. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. Корпоративна культура: навч. посіб. Львів: «Новий світ-2000», 2011. 342 с.

56. Цуркан М. Л. Інноваційний механізм управління розвитком персоналу корпоративних підприємств інтегрованих холдингів: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Державний вищий заклад «Приазовський державний технічний університет» ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2017. 220 с.