

7. *Holov, S. F.* (2018). *Upravlinskyi oblik*. [Managerial Accounting]. K. : «Tsentr uchbovoi literatury». Kiev. Ukraine.
8. *Karпова, Т. Р.* (2004). *Upravlinskyi oblik*. [Managerial Accounting]. YuNYTY. Moscow. Russia.
9. *Drury, K.* (2012). *Upravlencheskyi y proyvodstvennyi uchet* [Management and production accounting]. YuNYTY-DANA. Available at: <https://www.twirpx.com/file/977333/>.
10. *Kompleksnyi ekonomichnyi analiz hospodarskoi diialnosti: pidruchnyk* (2012). [Comprehensive economic analysis of economic activity]. *Averina, O. I., Davydova, V. V., Lushenkova, N. I.* KNORUS. Minsk. Belarus.

**Abstract.**

*Markina I., Len' Valeriya, Shapka V. Cost management as a factor for improving enterprise economic security.*

**Introduction.** Modern enterprises operate in conditions of political and economic instability. This requires enterprises to build an integrated system for ensuring economic security. In Ukraine, the issue of economic security is relevant. But not fully understood. Need to clarify issues related to improving cost management. This is a factor in improving the economic security of the enterprise.

The purpose of the study is the theoretical and practical justification of cost management.

**Results.** One of the the main goal of the enterprise is maximum profit. A factor in the success of enterprises is to reduce production costs. Business security is a prerequisite for stable sustainable development and effective operation of the enterprise. Economic security depends on many factors: the actions of competitors, unsuccessful state policies, changing market conditions, and crisis phenomena. Object of enterprise security: personnel (managers, structural divisions, shareholders and employees), financial, economic, material and intellectual capital of the enterprise; specifics of activity. The head of the enterprise makes a decision. The decisions concern the price of the product, the amount of expenses. Costs - a decrease in the volume of material assets, cash. Cost management involves functions: forecasting, planning, rationing, organization, calculation, motivation and stimulation, accounting, analysis, regulation and control of expenses.

**Conclusions.** We consider the "Cost-Volume-Profit" (CVP- analysis) analysis to be successful. It allows you to identify changes in costs. The dependence of changes in production volumes and incomes on sales is studied; expenses and net profit. It's substantiated that cost and profit planning using CVP analysis has limitations. Marginal income (profit) – the difference between sales revenue and variable costs. The higher the marginal income level, the faster fixed costs are reimbursed. The average marginal income is an "indicator" of the contribution of a unit of production to covering fixed costs. The purpose of break-even analysis (CVP-analysis) is to predict financial results. Break-even analysis of economic activity is an indicator of the brink of effective and inefficient management. The same is the condition for maximizing profits. The main thing is an effective defense mechanism of the enterprise. Provides economic security of the enterprise from the threat of bankruptcy.

**Keywords:** economic security, cost management, profit, costs, cost-volume-profit analysis.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2019 р.

**Бібліографічний опис статті:**

*Маркіна І. А., Ленъ В. В., Шапка В. О. Управління витратами як фактор підвищення економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 3. С. 83-88.*

*Markina I., Len' Valeriya, Shapka V. Cost management as a factor for improving enterprise economic security. Actual problems of innovative economy. 2019. No. 3, pp. 83-88.*



УДК 621.002:658.108; JEL classification: M12; M51  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-3-13>

*ХАЛІН Станіслав Васильович, здобувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка*

**ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Халін С. В. Об'єкти управлінського впливу в системі менеджменту кадрової безпеки підприємства.*

**Вступ.** Загальна волатильність і нестабільної зовнішнього середовища вимагають забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства. Враховуючи участь персоналу в усіх бізнес-процесах кадрову безпеку варто вважати одним із найголовніших елементів системи безпеки підприємства в цілому.

**Мета** дослідження полягає у визначенні об'єктів управлінського впливу в системі менеджменту кадрової безпеки підприємства.

**Результати.** Розроблена схема формування та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві. Першим етапом є усвідомлення проблеми недостатності заходів із забезпечення кадрової безпеки. Другим етапом є визначення мети, завдань, загального бачення й строків впровадження. Початковим при формуванні системи кадрової безпеки є її стратегія як сукупність пріоритетних цілей та управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист підприємства від будь-яких загроз, пов'язаних з функціонуванням кадрового напрямку діяльності. Ця стратегія є частиною корпоративної стратегії підприємства й повинна враховуватися при формуванні стратегії управління персоналом. На третьому етапі здійснюється оцінка кадрового потенціалу підприємства, діагностика ризиків і загроз з боку персоналу. На етапі впровадження системи кадрової безпеки здійснюється ознайомлення персоналу з цілями та завданнями проекту, здійснюється оптимізація організаційної структури, враховуються основні труднощі впровадження. На шостому етапі здійснюється оцінка рівня кадрової безпеки, в результаті якої коригуються параметри та характеристики. Останнім етапом є розробка та реалізація пріоритетних заходів з підтримки та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві у випадку його нестабільного становища. На цьому ж етапі визначаються цілі та пріоритети підприємства в системі управління персоналом, які знижують кадрову безпеку на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях в розрізі політики планування та найму персоналу, розвитку та мотивації.

**Висновки.** Розроблено процес формування та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві. Запропоновано пріоритети в політиці підприємства щодо мотивації персоналу з метою забезпечення кадрової безпеки.

**Ключові слова:** кадрова безпека, персонал підприємства, система кадрової безпеки, мотивація персоналу, розвиток персоналу, пріоритети, цілі.

**Постановка проблеми.** Глибинний аналіз сучасного стану функціонування вітчизняних промислових підприємств свідчить про наявність достатньої кількості проблемних питань у менеджменті, особливо вони загострюються в умовах кризи. Так, характерними, окрім недостатнього фінансового забезпечення та значного ступеня залежності від законодавчих та економічних обмежень, є низька продуктивність праці, достатньо високий рівень плинності персоналу через вимушене вивільнення, професійно-кваліфікаційний дефіцит робітників, слабка вмотивованість та ініціативність працівників. У свою чергу, конкурентне середовище, безперервна волатильність в економіці, зміни законодавства, поява нових тенденцій та технологій пред'являють підвищені вимоги до менеджменту і персоналу підприємства. Тому відповідно до сучасних тенденцій, яким характерна мінливість та непередбачуваність зовнішнього та внутрішнього середовища, важливим є використання адаптованих і гнучких інструментів управління, що будуть спрямовані на забезпечення та гарантування економічної безпеки підприємства. Враховуючи той факт, що кадрова безпека залишається головним елементом системи безпеки, адже персонал задіяний у всіх бізнес-процесах на підприємстві, актуальності набувають питання її формування та забезпечення в мінливих умовах господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці ефективного використання трудових ресурсів та кадрового потенціалу підприємств агропромислового виробництва, забезпеченню їх кадрової безпеки присвячені наукові праці провідних вчених-економістів:

О. Ю. Амосова, М. О. Беседіна, Т. В. Білорус, Д. П. Богині, О. М. Бородіної, Н. Л. Гавкалової, Л. Д. Гармідер, О. А. Грішнєвої, В. С. Дієспєрова, О. Ю. Єрмакова, О. М. Лібанової, М. Й. Маліка, Л. І. Михайлової, Г. В. Назарової, Т. І. Олійник, В. Ю. Прокопенко, В. І. Ткаченко, О. Г. Шпикуляка, В. В. Юрчишина, К. І. Якуби, О. Ф. Яременко. Високо оцінюючи внесок науковців у розвиток теоретико-методичних і прикладних основ зазначених проблемних питань, необхідно наголосити, що питання управління кадровою безпекою підприємств агропромислового виробництва потребують поглибленого наукового пророблення та детального вивчення.

**Мета дослідження.** Відповідно, мета статті полягає у дослідженні об'єктів управлінського впливу в системі менеджменту кадрової безпеки підприємства.

**Основні результати дослідження.** Головною конкурентною перевагою будь-якого підприємства залишається згуртований та орієнтований на розвиток персонал, який характеризується наявністю накопиченого досвіду та професіоналізмом. З метою мінімізації деструктивних наслідків у роботі підприємства, важливою передумовою його стабільного функціонування стає кадрова безпека. Саме завдяки формуванню та забезпеченню кадрової безпеки на підприємстві стає можливим виявити та ліквідувати загрози, які стосуються персоналу.

Враховуючи те, що особливістю вирішення проблем в управлінні підприємством є використання переважно системного підходу до діагностики, попередження та подолання наслідків кризових явищ, що притаманно сьогоденню, застосування нестандартних методів управління

персоналом, розробка та впровадження системи кадрової безпеки має базуватися на таких принципах, як командна єдність та системність, правова та соціальна захищеність, дотримання балансу інтересів всіх учасників. Окрім цього, слід враховувати те, що система кадрової безпеки – це, в першу чергу, система взаємодії, носіями якої є персонал підприємства (керівники, спеціалісти, фахівці, робочі), тому процес формування та впровадження кадрової без-

пеки не має кінцевої точки (завершення) через її постійне перебування в динамічному середовищі та своєчасне попередження ризиків та загроз, що виникають. Схема формування та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві, яка носить узагальнений методичний характер, представлена на рис. 1. Початком формування системи кадрової безпеки на підприємстві є усвідомлення проблеми недостатності заходів з її забезпечення.

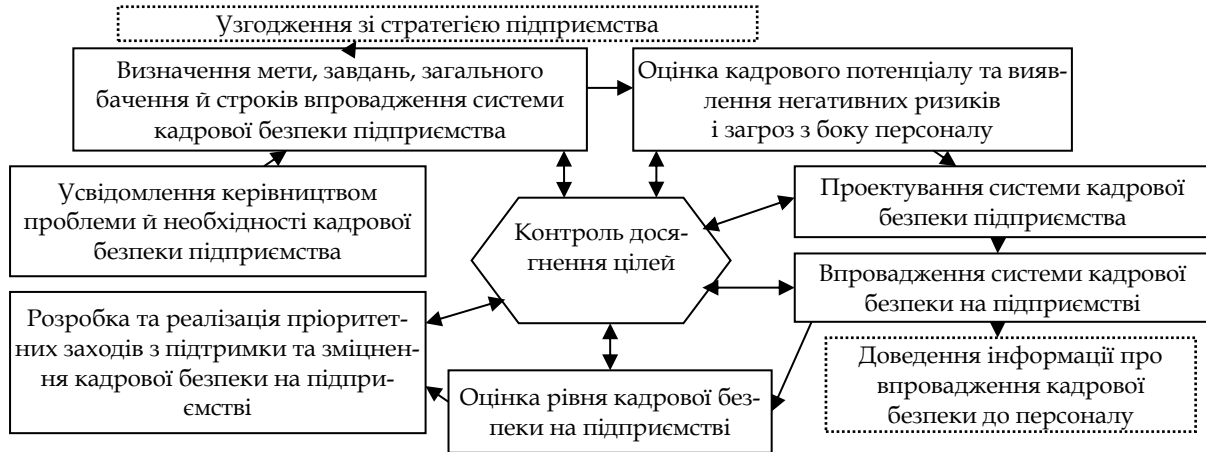


Рис. 1. Схема формування та впровадження системи кадрової безпеки

Суб'єктом ухвалення рішення про впровадження цієї системи є керівництво, адже саме воно бачить цілісну картину функціонування підприємства та наявність потенційної небезпеки. Тому необхідне чітке визначення проблем підприємства в контексті кадрової безпеки та розроблення шляхів їх вирішення та запобігання. Отже, другим етапом є визначення мети, завдань, загального бачення й строків впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві. При цьому визначальним і початковим при формуванні системи забезпечення кадрової безпеки є стратегія кадрової безпеки підприємства, яка представляє собою сукупність пріоритетних цілей та управлінських підходів, реалізація яких забезпечує його захист від будь-яких загроз, пов'язаних з функціонуванням кадрового напрямку її діяльності. Дана стратегія є складовою частиною корпоративної стратегії підприємства й повинна враховуватися при формуванні стратегії управління персоналом підприємства. Тому важливим моментом є узгодження зазначених положень зі стратегією підприємства.

На третьому етапі проводиться оцінка кадрового потенціалу підприємства, окрім цього рекомендується вже на цій стадії проводити діагностику негативних ризиків та загроз з боку персоналу. І вже після цього

слід проектувати систему кадрової безпеки (четвертий етап), що включає також обґрунтування відповідних заходів та інструментарію забезпечення кадрової безпеки підприємства

На етапі впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві необхідно забезпечити ознайомлення всього персоналу з цілями та завданнями цього проекту. Без розуміння персоналом своєї відповідальності та можливих наслідків у випадку недбалого виконання своїх обов'язків, неможлива ефективна діяльність підприємства щодо збереження активів та забезпечення заданого рівня кадрової безпеки. Окрім цього, на даному етапі здійснюється оптимізація організаційної структури підприємства та враховуються основні труднощі, які можуть виникнути при впровадженні системи: втрата цілей впровадження системи кадрової безпеки; вихід за рамки проекту впровадження системи кадрової безпеки; низький рівень кваліфікації суб'єктів впровадження системи кадрової безпеки; недотримання строків впровадження системи кадрової безпеки; відсутність необхідної мотивації персоналу; недостатнє розуміння персоналом цілей і завдань проекту впровадження.

На шостому етапі проводиться оцінка рівня кадрової безпеки на підприємстві, результатом якої є коригування всіх

параметрів і характеристик, засобів і методів, що використовуються. Важливим та останнім етапом є розробка та реалізація пріоритетних заходів з підтримки та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві у випадку його нестабільного становища. При цьому варто акцентувати увагу на цілях та пріоритетах підприємства в системі

управління персоналом, що знижують кадрову безпеку на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях (рис. 2).

На кожному етапі проводиться контроль досягнення цілей з метою нівелювання можливих відхилень і негативних наслідків для системи кадрової безпеки підприємства в результаті вжитих заходів.

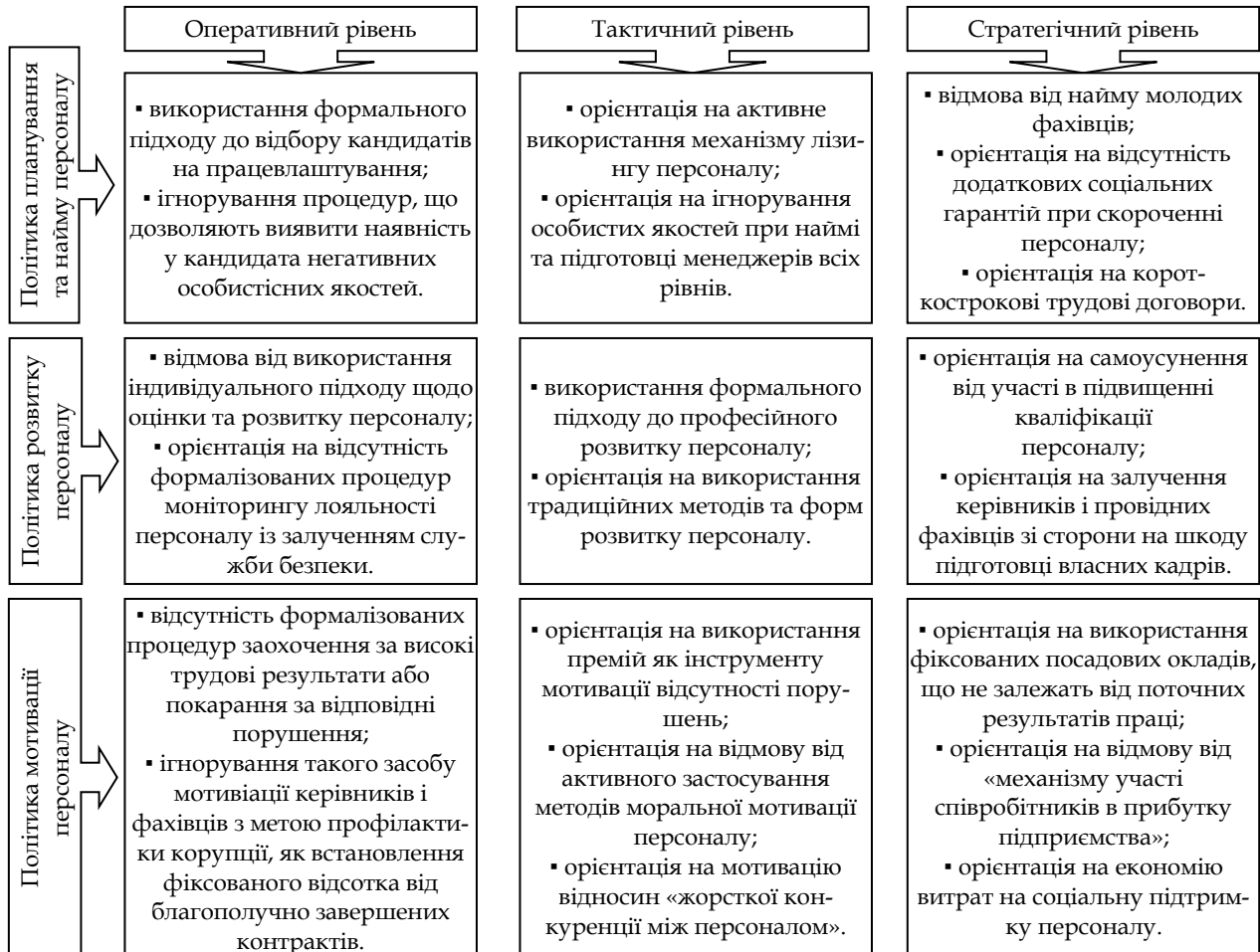


Рис. 2. Цілі та пріоритети підприємства в системі управління персоналом, що знижують кадрову безпеку

Отже, у сучасних умовах формування кадрової безпеки підприємства неможливе без врахування сучасних практичних дієвих методик управління персоналом, контролю і забезпечення лояльності персоналу. При її проектуванні важливими питаннями є: виявлення конкретних загроз від персоналу та використання превентивних заходів щодо запобігання протиправних дій з його боку; порядок взаємодії суб'єктів управління кадровою безпекою (служба управління персоналом, служба безпеки та юридичний відділ); створення стимулів і мотиваційних чинників, спрямованих на посилення лояльності; формування корпоративного кодексу поведінки персоналу задля створення системи персональної відповідальності; захист підприємства від розголошення персоналом

конфіденційної інформації, засоби боротьби з крадіжками та розкраданням, комерційним підкупом; створення найбільш типових сценаріїв корпоративного шахрайства, виявлення його ознак і симптомів, розробка плану дій по боротьбі з ним; більш ретельний аналіз повноважень та результатів роботи працівників, що займають посади з корупційними (шахрайськими) ризиками на підприємстві тощо.

Насьогодні важливими пріоритетами в політиці підприємства стосовно мотивації персоналу з метою забезпечення та поліпшення кадрової безпеки, мають бути [1-3]: розробка та впровадження формалізованих процедур заохочення за високі трудові результати або покарання за відповідні порушення; встановлення

фіксованого відсотка від успішно укладених контрактів, як засобу мотивації керівників і фахівців з метою профілактики корупції; використання премій як заохочення за виконання правил; активне застосування методів моральної мотивації персоналу; використання фіксованих посадових окладів, що залежать від поточних результатів праці; оптимізація витрат на соціальну підтримку персоналу.

Важливе місце при мотивуванні персоналу займає нематеріальний бік, який характеризується насамперед задоволеністю, лояльністю та залученістю, які є основними чинниками формування організаційної прихильності. У свою чергу, підвищення організаційної прихильності (за рахунок підвищення задоволеності роботою, лояльності та залученості), формування відданості працівників до підприємства є одним з ключових механізмів формування їх благонадійності, а й відтак, і одним з важливих елементів механізму забезпечення кадрової безпеки. Але варто пам'ятати, що персонал вітчизняних підприємств, на відміну від зарубіжних, більшою мірою орієнтован на фінансову складову, тому саме про матеріальну сторону мотиваційного плану важливо не забувати.

Питання мотивації персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки є надважливими. Для того, щоб досягти високого рівня кадрової безпеки на підприємстві: 1) персонал повинен усвідомлювати відповідальність за свої вчинки і рішення; 2) керівництво повинно розуміти, як має функціонувати підприємство з точки зору безпеки, що при цьому повинні робити співробітники. Це дозволить оцінити, в якому напрямку рухається підприємство, та скоригувати застосування інструментів мотивування персоналу.

**Висновки.** Таким чином, аналіз процесу формування та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві

дозволяє дійти висновку, що він складається з декількох етапів, а саме: усвідомлення керівництвом проблеми й необхідності кадрової безпеки підприємства; визначення мети, завдань, загального бачення й строків впровадження системи кадрової безпеки підприємства; оцінка кадрового потенціалу та виявлення негативних ризиків і загроз з боку персоналу; проектування та впровадження системи кадрової безпеки підприємства; оцінка рівня кадрової безпеки на підприємстві; розробка та реалізація пріоритетних заходів з підтримки та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві та контроль досягнення цілей.

Послідовна їх реалізація покликана отримати достатній для забезпечення умов фінансово-економічної стабільності підприємства рівень кадрової безпеки. Система кадрової безпеки є важливою складовою безпеки підприємства, впровадження якої дозволить не тільки виявляти та попереджувати загрози з боку персоналу, але й уникнути кризового стану підприємства. Метою забезпечення кадрової безпеки будь-якого підприємства є комплексний вплив на потенційні та реальні загрози та ризики, які не дозволяють йому успішно функціонувати в нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Саме людина виступає найскладнішою ланкою в системі економічної безпеки, адже саме людський фактор може здійснити критичний вплив на успішність діяльності підприємства. Враховуючи те, що оптимізація системи управління персоналом для кожного промислового підприємства є питанням особливої важливості, забезпечення кадрової безпеки має стати постійною, цілеспрямованою і чітко усвідомленою складовою кадрової політики, де процес захисту підприємства від небезпеки починається ще на етапі планування персоналу і продовжується аж до його звільнення.

#### Література.

1. **Королев М. И.** Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии. М. : Экономика, 2011. 348 с.
2. **Новик І. В.** Проблеми забезпечення та напрями аналізу кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки*. 2014. № 4 (49). С. 130–134.
3. **Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г.** Кадровая безопасность компании. М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2011. 688 с.
4. **Кавун С. В., Панченко В. А.** Модель інтелектуального управління системою кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2017. Вип. 2. С. 190–198.
5. **Яременко О. Ф.** Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 29–32.

6. **Ткаченко В. І.** Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. **М. М. Палінчак**. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 22, №4.3. С. 81–84.
7. **Амосов О. Ю.** Управління кадровими ризиками як елемент забезпечення економічної безпеки підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2016. Випуск 2. С. 376–380.
8. **Назарова Г. В.** Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2010. № 15. С. 54–63.

#### References.

1. **Korolev, M. I.** (2011). *Jekonomicheskaja bezopasnost' firmy: teorija, ppaktika, vybor strategii*. [Economic security of the firm: theory, practice, choice of strategy]. Jekonomika. Moscow. Russia.
2. **Novuk, I. V.** (2014). «Problems of providing such with the analysis of human safety of the enterprise». *Naukovi zapysky*. № 4 (49), pp. 130–134.
3. **Colomanidina, T. O., Colomanidin, V. G.** (2011). *Kadrovaja bezopasnost' kompanii*. [Personnel security of the company]. Izdatel'ctvo «Al'fa-Ppess». Moscow. Russia.
4. **Kavun, S. V., Panchenko, V. A.** (2017). «Model of intellectual management of the personnel security system of the enterprise». *Naukovyj visnyk L'viv's'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serija ekonomichna*. Issue 2, pp. 190-198.
5. **Yaremenko, O. F.** (2016). «Personnel security of the enterprise: conceptual bases of providing». *Visnyk Khme-l'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 2(1), pp. 29-32.
6. **Tkachenko, V. I.** (2018). *Sutnist' kadrovoi bezpeky pidpryemstva*. [The essence of personnel security of the enterprise]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'no-ho universytetu: serija: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo / In Palinchak, M. M.* (ed.). Hel'vetyka. Issue. 22, № 3, pp. 81–84.
7. **Amosov, O. Yu.** (2016). «Management of personnel risks as an element of ensuring the economic security of enterprises». *Infrastruktura rynku*. Issue 2, pp. 376–380.
8. **Nazarova, H. V.** (2010). «Prerequisites for the establishment of personnel security system of the enterprise». *Rehional'ni aspek-ty rozvytku i rozmischennia produktyvnykh syl Ukrainy*. № 15, pp. 54–63.

#### Abstract

**Khalin S. Objectives of management influence in the system of enterprise personnel management security.**

**Introduction.** The overall volatility of external environment requires an adequate level of economic security for the enterprise. Given the involvement of staff in all business processes, personnel security should be considered one of the most important elements of the enterprise security system as a whole.

**The purpose** of the study is to identify the objects of managerial influence in the system of enterprise personnel management security.

**Results.** The scheme of formation and implementation of personnel security system at the enterprise is developed. The first stage is awareness of the problem of personnel security measures lack. The second step is defining the goals, objectives, overall vision and timing of implementation. Initial in the formation of the personnel security system is its strategy as a set of priority goals and management approaches, the implementation of which ensures the protection of the enterprise from any threats related to the functioning of personnel activities. This strategy is part of the company corporate strategy and should be taken into account when formulating a personnel management strategy. In the third stage, the personnel potential of the enterprise is assessed, the risks and threats are diagnosed by the personnel. The personnel are acquainted with the goals and objectives of the project, the organizational structure is optimized, and the main difficulties of implementation are taken into account at the stage of the personnel security system implementation. The level of personnel security is assessed, which results in the adjustment of parameters and characteristics in the sixth stage. The final stage is the development and implementation of priority measures to support and strengthen personnel security in the enterprise in case of its unstable situation. At the same stage, the goals and priorities of the enterprise in the personnel management system are determined, which reduce the personnel security at the operational, tactical and strategic levels in terms of planning and hiring policy, development and motivation.

**Conclusions.** The process of formation and implementation of personnel security system at the enterprise is developed. Priorities in the enterprise policy on personnel motivation for ensuring personnel security are suggested.

**Keywords:** personnel safety, enterprise staff, personnel safety system, motivation of personnel, personnel development, priorities, goals.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2019 р.

#### Бібліографічний опис статті:

**Халін С. В.** Об'єкти управлінського впливу в системі менеджменту кадрової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 88-93.

**Khalin S.** Objectives of management influence in the system of enterprise personnel management security. *Actual problems of innovative economy*. 2019. No. 3, pp. 88-93.

