

УДК 336.763

**Ю.В. ГАРУСТ**, докт. юрид. наук, доц.,  
Сумський державний університет

**Є.В. БОГОВІС**, Сумський державний уні-  
верситет

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Ключові слова:* управління, кадрова безпека, складові кадрової безпеки, управління кадровою безпекою, принципи кадрової безпеки, об'єкти кадрової безпеки, принципи забезпечення кадрової безпеки, суб'єкти кадрової безпеки, методи управління

Завданнями управління кадровою безпекою є нейтралізація ризиків, попередження виникнення загроз та криз, забезпечення ефективності управління персоналом шляхом формування у персоналу характеристик, що сприяють досягненню інтересів власників та самого персоналу, їх захист від зовнішніх та внутрішніх загроз. Очевидно, що питання управління кадровою безпекою є актуальним і вимагає всебічного вивчення та розроблення концептуальних засад організації та управління кадровою безпекою в сучасних економічних умовах.

Теоретичні аспекти кадрової безпеки розглядали автори О. Гурін, М. Живко, Г. Задорожний, Г. Козаченко, М. Копитко, Т. Кузенко, А. Ляшенко, В. Пономарьов, В. Сенчагов, Л. Томаневич, В. Щликов, В. Щелкунов та інші.

Так, Н. Логінова зазначає, що кадрова безпека є важливою складовою економічної безпеки підприємства та має мету виявити, попередити, знешкодити та відвернути загрози та ризики, які спрямовані на інтелектуальний потенціал персоналу та які виходять безпосередньо від нього. Це повинно відобразитися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства [1]. Н. Швець кадрову безпеку визначає як процес запобі-

гання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами взагалі [2].

Авторський колектив під керівництвом Г.В. Козаченко [3] вважає, що вирішувати проблему економічної безпеки підприємства необхідно з врахуванням того, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки персоналу підприємства. І. Чумарін зазначає, що кадрова безпека є елементом економічної безпеки підприємства, який орієнтований на беззбиткову діяльність персоналу [4]. Однак, основні концептуальні засади кадрової безпеки не сформовані та не визначено її місце як підсистеми у загальній комплексній системі економічної безпеки підприємства. Тому метою статті є розробити концептуальні основи організації та управління кадрової безпеки як складової комплексної системи економічної безпеки.

Останнім часом фінансово-економічна безпека викликає все більшу зацікавленість у власників та керівників підприємств при реалізації принципово нових підходів до управління. При розгляді фінансово-економічної безпеки будь-якої економічної системи будь-якого рівня необхідно виходити з її здатності протистояти небезпекам і загрозам для досягнення поставлених цілей. А це неможливо без формування відповідної системи фінансово-економічної безпеки. Відомо, що метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності його функціонування, а також створення основи і перспектив зростання для виконання цілей бізнесу, тобто отримання прибутку, незалежно від об'єктивних і суб'єктивних загрозливих факторів (негативних впливів, факторів ризику). Кадрова безпека є однією зі складових економічної безпеки (поряд з іншими – фінансовою, інформаційною, техніко-технологічною, правовою, екологічною). Іноді її називають ще кадровою та інтелектуальною складовими.

Управління кадровою безпекою пов'язано з нейтралізацією ризиків, попередженням виникнення загроз та кризових явищ, а також у забезпеченні ефективності управління персоналом за рахунок формування у персоналу властивостей й характеристик, що створюють умови для досягнення інтересів власників та самого персоналу, їх захист від внутрішніх і зовнішніх загроз. Тому питання управління кадровою безпекою є актуальним та потребує устороннього вивчення і розроблення концептуальних засад управління в умовах ринкової конкуренції.

Зазначимо, що методичні аспекти забезпечення управління кадровою безпекою на підприємстві є предметом дослідження багатьох вчених. Зокрема, це питання висвітлили Г.Л. Азоєв, С.М. Клименко, І.О. Піддубний, Р.Х. Іванов, Г.Б. Гречикова, Є.А. Уткін, О.Л. Кибанов, З.Д. Терещенко та ін.

Так, на думку вітчизняних вчених, з якими ми повністю згодні, концептуальні основи управління кадровою безпекою на мікрорівні включають в себе такі положення:

- кадрова безпека є важливою функціональною складовою економічної безпеки підприємства, підсистемою комплексної системи економічної безпеки підприємства;

- метою кадрової безпеки є створення сприятливих умов для забезпечення продуктивного використання трудового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності організації, усунення ризиків, нейтралізація зовнішніх та внутрішніх загроз;

- рівень кадрової безпеки залежить від багатосторонніх факторів, які походять із джерел внутрішнього і зовнішнього середовищ;

- об'єктами підсистеми кадрової безпеки на підприємстві є окремі працівники, колектив, людський капітал;

- суб'єкти кадрової безпеки поділяються на зовнішні та внутрішні.

Інші складові концепції управління кадровою безпекою підприємства, що були нами встановлені під час проведення дослідження, будуть визначені далі.

Кадрова безпека є комбінацією багатьох складових, які пов'язані між собою досить складними зв'язками. Видатні українські дослідники В.М. Канюк, В.М. Петюх та С.О. Цимбалюк серед основних загальних завдань кадрової безпеки підприємства виділяють:

- участь у створенні кадрової стратегії організації, плануванні людських ресурсів, фінансовій та інформаційній політиці, проведенні оцінки персоналу;

- формування вимог щодо безпеки до працівників організації;

- розробку необхідних нормативних документів для кадрової служби підприємства;

- розробку нормативних документів для інших працівників підприємства для дотримання вимог кадрової безпеки;

- ведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед працівників підприємства;

- виявлення, недопущення та зупинення небажаних дій працівників підприємства, які можуть спричинити шкоду для підприємства;

- унеможливлення заняття певними працівниками посад, зловживання якими може привести до негативних наслідків;

- проведення моніторингу всіх напрямків з кадрової безпеки підприємства [5].

Тому, виходячи з цього, ми вважаємо, що важливою складовою концептуальних основ кадрової безпеки підприємства є комплекс заходів забезпечення кадрової безпеки, а саме економічних, соціально-психологічних, технологічних, адміністративних та дисциплінарних, їх своєчасність та необхідність проведення. Для досягнення високого рівня кадрової безпеки важливо встановити чітку послідовність реалізації конкретних кроків по застосуванню певних комплексів заходів. На початковій стадії процесу забезпечення кадрової безпеки проводиться аналіз можливих джерел негативних факторів впливу та оцінюється можливість заподіяння ними шкоди. Негативний вплив на кадрову безпеку підприємства може бути викликаний внаслідок недостатньої кваліфікації працівників окремих структурних підрозділів підприємства,

небажання або нездатності окремих працівників реалізовувати інтереси власника та всього персоналу. Низький рівень управління персоналом, несвоєчасна оплата праці окремих категорій персоналу чи недостатній її рівень також завдають негативного впливу на кадрову безпеку підприємства.

Планування та управління персоналом повинні забезпечувати достатній рівень кадрової безпеки, здійснювати організацію системи підбору, навчання, мотивації й найму праці необхідних фахівців, у повному обсязі використовувати моральні та матеріальні стимули, потрібність професії, бажання до ініціативи, гарантування соціальних благ та політику звільнення.

Набір кадрів є ключовим моментом процесу гарантування кадрової безпеки підприємства. Він повинен мінімізувати негативний вплив на кадрову безпеку підприємства через ризики і загрози, які можуть бути викликані персоналом та його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами взагалі [6].

В ході проведеного дослідження ми встановили, що процедура відбору персоналу включає в себе декілька етапів. Це, перш за все, перевірка наданих рекомендацій або резюме претендентів на посаду, так би мовити «безконтактний» відбір кандидатів. Потім – послідовне проведення з відібраними претендентами психологічного тестування та співбесіди щодо його професійної придатності. І на разі останнє – обов'язкове вивчення «професійної історії» майбутнього працівника та його образу життя, сімейного та іншого оточення службою безпеки підприємства. Виходячи з результатів нашого дослідження, можна зробити висновок, що процес захисту підприємства від небезпеки починається на етапі підбору працівників на вакантні посади та триває безперервно протягом всього часу існування підприємства. Ефективність його залежить від використання правильних методів набору персоналу.

Наступним етапом кадрової безпеки є «адаптація» персоналу до умов праці. Поширена помилка служб управління персоналом

за цим напрямком роботи полягає в тому, що зазначену кадрову технологію досліджують тільки на професійному й побутовому рівнях. Час адаптації не завжди відповідає двом місяцям випробувального терміну, який встановлюється для багатьох працівників під час зарахування їх на посаду. Він індивідуальний для кожної особистості та для певної соціальної групи працівників [7].

Важливим елементом кадрової безпеки є контроль – комплекс засобів, установлений для всього персоналу підприємства (включаючи адміністрацію). Його складовими є регламент, обмеження, режими, технологічні процеси, оцінювальні, контрольні та інші операції. Метою цього комплексу засобів є попередження та усунення можливостей заподіяти збитки підприємству. Завданням служба безпеки на підприємстві у даному напрямку є організація демократичної й прозорої системи атестації персоналу та відповідність її з діючої системою оплати праці [8].

Значущим аспектом в концептуальних основах організації та діяльності персоналу є охорона праці та умови праці на підприємстві. При укладанні колективного договору, галузевої угоди сторони соціального партнерства забезпечують працівникам соціальні гарантії на рівні, передбаченому законодавством, визначають обов'язки пов'язаних сторін, розробляють комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища. Колективним договором питання організації та охорони праці можуть бути передбачені на рівні, вищому, ніж встановлено чинним законодавством чи галузевою угодою. Але недопустимо встановлення рівня нижчого, ніж передбачено законодавством та угодами.

З метою забезпечення дотримання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці на підприємстві створюється система управління охороною праці. Ця система містить в собі правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи. Умови праці – це су-

купність чинників виробничого середовища, що завдають впливу на здоров'я і працездатність людини в процесі праці. Кожен працівник підприємства повинен дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей в процесі виконання будь-яких робіт чи під час перебування на території підприємства; знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці; проходити у встановленому законодавством порядку попередні та періодичні медичні огляди. Працівник несе безпосередню відповідальність за виконання зазначених вимог.

Керуючись нормативними документами з охорони праці, служба управління персоналом підприємства повинна постійно проводити роботи щодо визначення рівня безпеки праці на кожному робочому місці та приймати рішення щодо доведення рівня безпеки праці до нормативного та проводити ліквідацію робочих місць з несприятливими умовами праці [9].

Наступний найголовніший етап, це сам процес регулювання та управління кадровою безпекою. Він здійснюється за допомогою методів управління кадрами.

Економічні методи управління базуються на врахуванні особистих і колективних економічних інтересів та відповідальності. Вони відомі як економічно заохочувальні або як «метод пряника». Метою таких методів є економічне зацікавлення окремих суб'єктів у розвитку різноманітних напрямків формування та використання ресурсів праці. При цьому вплив на трудові ресурси здійснюється через систему цін, впровадження посадових окладів, доплат, надання кредитів, утримання податків та інше. Такі методи базуються на економічних законах і можуть мати прямі або непрямі форми впливу.

Правові методи управління трудовими ресурсами базуються на чинних законодавчих актах, правовому і нормативному забезпеченні системи управління трудовими ресурсами. Суб'єкти управління повинні будь-які свої дії здійснювати у відповідності до правових

норм. Будь-яке розпорядження, ухвала, інструкція будуть дійсними лише за умови, що документ відповідає чинному законодавству. Мета правового забезпечення управління трудовими ресурсами полягає у створенні єдиної законодавчої системи, якою повинні керуватися усі суб'єкти господарювання в системі державного управління ресурсами праці. Конституція України є основою всіх законодавчих актів України [10].

Право на працю є пріоритетним соціальним правом громадян України. Спрямування статей Основного Закону України на рівноправність громадян, забезпечення права на працю, освіту, охорону здоров'я; на гарантування їх соціального захисту забезпечує правові можливості для формування та використання трудових ресурсів, їх розвитку.

Одним із важливих джерел нормативно-правового регулювання трудових відносин є Кодекс законів про працю України. Ним врегульовані трудові відносини всіх працівників, що сприяє зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва. Дотримання працедавцями всіх положень Кодексу служить основою для покращення матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни, сприяє перетворенню результатів праці на благо суспільства та забезпечення життєвих потреб кожної працездатної людини.

Функціонування системи управління трудовими ресурсами здійснюється також на основі інших Законів України «Про зайнятість населення», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», «Про охорону праці», «Про освіту» та ін. Для кожного закону устаткована окрема роль у системі управління ресурсами праці, кожен з них має певну мету в упорядкуванні управління.

Методи управління трудовими ресурсами органічно пов'язані між собою та організацією реалізації конкретних заходів. Умовний їх поділ на економічні, правові та організаційні



служить здебільшого для орієнтації кожного з виконавців (трьох гілок влади) у розробці конкретних заходів та контролю за їх виконанням. Практичне використання методів впливу управління трудовими ресурсами визначає два типи політики держави на ринку праці – активну і пасивну [11].

Як висновок, необхідно зазначити, що у сучасних умовах зростає інтерес й увага до ролі людських ресурсів і можливості повної реалізації професійного потенціалу персоналу в процесах виробництва. Підбір працівників, що володіють необхідними професійними навичками та моральними якостями і здатних виконувати на виробництві всі посадові обов'язки є дуже важливим для роботодавців на будь-якому етапі розвитку підприємства.

Кадрова безпека є комбінацією багатьох складових, які пов'язані між собою досить складними зв'язками. Завдання кадрової безпеки залежать від рівнів управління підприємством; типів існуючих загроз; груп можливих ризиків [12].

Для забезпечення кадрової безпеки на підприємстві ефективна оцінка персоналу має дуже велике значення, надаючи собою основу для багатьох процедур: прийом на роботу, внутрішні переміщення, висунення на підвищення, винагороду, моральне стимулювання, тощо. Процес забезпечення кадрової безпеки здійснюється фахівцями підрозділу безпеки, так кожним окремим працівником підприємства.

Забезпечення кадрової безпеки підприємства і постійна її підтримка досить складний процес в управлінні підприємством. Кадрова безпека як об'єкт володіє специфічними особливостями та є новим елементом сучасного менеджменту підприємств, без впровадження якого неможливо забезпечити надійність персоналу та стійкий розвиток підприємства. Оцінювати кадрову безпеку необхідно індивідуально, враховуючи видові особливості. Для створення найбільш повної інформації про кадрову безпеку підприємства треба користуватися комплексними комбінованими рішеннями та розглядати її як показник рівня реалізації трудового потенціалу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства / Н. І. Логінова // Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник. – 2009. – № 87. – С. 371–376.

2. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н. К. Швець // Персонал. – 2006. – № 5. – С. 31–36.

3. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.

4. Чумарин И. Г. Кадры предприятия / И. Г. Чумарин // Агентство исследования и предотвращения потерь. – 2003. – № 2. – 300 с.

5. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Канюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Летюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.

6. Менеджмент безпеки персоналу: навч. посіб. / [З. Б. Живко, О. Б. Баворовська, М. О. Живко, Л. М. Плахотнюк, Х. З. Босак] ; за заг. ред. З. Б. Живко. – Львів : Ліга-прес, 2011. – 228 с.

7. Худолій Л. М. Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності / Худолій Л. М. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=455>.

8. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 2. – С. 45–52.

9. Шамрай М. І. Методика оцінки фінансової складової економічної безпеки підприємств / М. І. Шамрай // Вісник аграр. науки. – 2011. – № 2 (59). – С. 101–106.

10. Шевченко І. В. Особливості формування економічної безпеки підприємства / І. В. Шевченко // Наука молода. – 2012. – № 10. – С. 18–23.

11. Яремова М. І. Проблеми розвитку підприємств та загроз їх економічній безпеці / М. І. Яремова // Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку : матеріали 2-го туру

Всеукр. наук.-практ. конф. (24–25 листоп. 2011 р.). – Львів : РВВ НЛТУ України, 2011. – Т. 1. – С. 283–286.

безпеки підприємства / Н. В. Штамбург // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1 (4). – С. 490–496.

12. Штамбург Н. В. Складові економічної

*Гаруст Ю. В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства / Ю. В. Гаруст, Є. В. Боговіс // Форум права. – 2016. – № 1. – С. 49–54 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP\\_index.htm\\_2016\\_1\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2016_1_10.pdf)*

Розроблено концепцію управління кадровою безпекою підприємства, визначено роль та значення основних елементів кадрової безпеки, охарактеризовані основні методи управління кадрами та визначена роль кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства.

\*\*\*

*Гаруст Ю.В., Боговіс Е.В. Концептуальные основы организации и управления кадровой безопасностью предприятия*

Разработана концепция управления кадровой безопасностью предприятия, определена роль и значение основных элементов кадровой безопасности, охарактеризованы основные методы управления кадрами и определена роль кадровой безопасности в экономической безопасности предприятия.

\*\*\*

*Harust Y.V., Bogovis Ye.V. Conceptual Foundations of Management and Personnel Security Company*

Management conception is worked out by skilled safety of enterprise, a role and value of basic elements of skilled safety are certain, the basic methods of management are described by shots and the role of skilled safety is certain in economic security of enterprise.

Форум права ФП