

5. Чухно А. А. Основи економічної теорії: підручник / А. А. Чухно, П. С. Єщенко, Г. Н. Климко та ін.; за ред. А. А. Чухна. – К.: Вища шк., 2001. – 606 с.

6. Окрепилов В. В. Управление качеством: учебник / В. В. Окрепилов – М.: Изд-во «Экономика» 1998. – 639 с.

7. Плотников М. В. TQM: 14 базових положений менеджмента на основе качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2009/01/26/tqm\\_menedzhment\\_kachestva.html](http://www.elitarium.ru/2009/01/26/tqm_menedzhment_kachestva.html).

*Рецензент д.е.н., професор ХТЕІ КНТЕУ Муромець Н.С.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Уткіна Ю.М.*

УДК 33.05.005.931.1

### ОСНОВНИ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ВИЗНАЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

*Мірошніченко Ю.В., к.т.н., доцент,  
Підгорна О.М., студентка (ХТЕІ КНТЕУ)*

*У даній статті було розглянута проблема у тлумаченні поняття «антикризовий менеджмент», як у міжнародному досвіді, так й у роботах українських науковців, які розглянули даний термін у своїх роботах. Також було знайдено відмінні риси між звичайним управлінням та антикризовим та у підсумку було сформульоване його специфічне визначення та розуміння даного терміну.*

*Ключові слова: анти кризисне управління, криза, менеджмент підприємства, управління, поняття, ризик.*

### ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ ОПРЕДЕЛЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Мирошниченко Ю.В., к.т.н., доцент,  
Подгорная Е.Н., студентка (ХТЭИ КНТЭУ)*

*В данной статье было рассмотрена проблема в толковании понятия «антикризисный менеджмент», как в международном опыте, так и в работах украинских ученых, которые рассмотрели данный термин в своих работах. Также было найдено отличительные черты, между обычным управлением и антикризисным. В итоге было сформулировано специфическое определение и понимание антикризисного менеджмента.*

*Ключевые слова: анти кризисное управление, кризис, менеджмент предприятия, управления, понятие, риск.*

### BASIC APPROACHES TO UNDERSTANDING THE DEFINITION OF CRISIS MANAGEMENT

*Miroshnichenko Y.V., c.t.s., Associate Professor,  
Pidgorna O.M., student (HTEI KNTEU)*

*This article considers the problem has been in the interpretation of the concept of "crisis management" as the international experience, and in the works of Ukrainian scientists who reviewed this term in his works. Today, in modern literature not reflect differences between bail and normal controls. The authors focus not on measures to resolve the crisis, and the events of his early prevention mechanisms or bankruptcy. To achieve this aim almost all management theory and practice, while the special sense of crisis management remains unsolved. The issue of crisis management actively investigated and continue investigated both foreign and domestic scholars. Due to the fairly large number of scientists who have their own vision of crisis management issues,*

and there are many different approaches to the interpretation of this concept. It was also found distinctive features between normal controls and anti-crisis and eventually it was formulated specific definition and understanding of the term.

**Keywords:** *anti-crisis management, crisis management enterprise management, the concept of risk.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими завданнями.** В даний час економічна ситуація в Україні є нестабільною, тому в умовах нестабільної економічної ситуації в Україні першочерговим стратегічним завданням для торговельних підприємств залишається недопущення банкрутства. Однією з особливостей функціонування вітчизняних торговельних підприємств є реактивне управління, адаптація до безперервних економічних реформ і нововведень. Такий підхід до управління не дозволяє досягти стійкої роботи підприємства в довгостроковій перспективі. В таких умовах особливе значення набуває формування ефективного механізму управління торговельним підприємством, заснованого на діагностиці їх фінансово-економічного стану.

Цей підхід до управління торговельним підприємством пов'язаний з антикризовим управлінням. Термін «антикризове управління» досить міцно увійшов в лексику економістів, управлінців, фінансистів, юристів, чия діяльність, так чи інакше, пов'язана з процедурою банкрутства.

Відсутність однозначності у тлумаченні поняття «антикризове управління» пов'язана з тим, що для багатьох вітчизняних торговельних підприємств таке явище як криза стало повсякденним елементом діяльності. В цьому випадку важко знайти відмінні риси між звичайним управлінням та антикризовим, сформулювати його специфічне визначення.

З іншого боку, таке сум'яття у розумінні антикризового управління серед вітчизняних менеджерів можна пояснити також тим, що виникнення поняття антикризового управління у вітчизняній практиці фактично співпало з введенням у країні інституту банкрутства. Тому, можливо, переважна більшість вважає, що антикризове управління – це те, чим займаються арбітражні керуючі.

Проблематика антикризового управління активно досліджується науковцями, а отримані результати знайшли своє відображення в працях як закордонних, так і вітчизняних вчених.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розглядаючи міжнародний досвід у вивченні антикризового менеджменту, ми бачило, що вагомий внесок належить таким науковцям, як Ансофф І., Градова А. П., Чампі Д., Кузіна Б. І., Альтнам І., Короткова Е. М., Медведева С. Ю., Кошкіна В. І., Уткіна Е. А. та інші [1, 12, 18, 21].

Найвидатнішими вітчизняними вченими, які присвятили свої роботи питанню

антикризового управління представлені такі автори як Василенко В. А., Гайворонська Ю. Є., Комарницький І. Ф., Лігоненко Л. О., Літвін Н. М., Мішеніна Н. В., Проскура О. Ю., Ситник Л. С., Скібіцький О. М., Терещенко О. О., Череп А. В., Штангрет А. М., Колісник М. К., Шершньова З. Є., Чернявський А. Д., Гудзь Т. П., Терлецька Ю. О., та інші [3, 5, 7, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 19, 22, 23].

**Виділення невіршених частин загальної проблеми.** На сьогоднішній день, у сучасній літературі недостатньо відображені відмінності між антикризовим і звичайним управлінням. Автори акцентують увагу не на заходах щодо виходу з кризи, а на заходах щодо його завчасного запобігання або механізмах банкрутства. На досягнення цієї мети спрямована практично вся управлінська теорія і практика, тоді як особливий зміст антикризового управління залишається нерозкритим.

На будь-якій стадії життєвого циклу підприємства існує небезпека кризи, навіть тоді, коли вона явно відсутня. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, пов'язаний з циклічним розвитком підприємства, динамічною зміною зовнішнього середовища, здійсненням змін у співвідношенні керованих і некерованих процесів, а також у самому внутрішньому середовищі підприємства.

Наявність постійної та реальної загрози виникнення кризи на підприємстві обумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління [6]. Розуміння сутності, змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя цього напрямку менеджменту знаходиться ще на стадії формування. Це обумовлює наявність різних підходів та тлумачень даного терміну. Серед вітчизняного управлінського апарату спостерігається деяке змішання таких понять як «антикризове управління», «банкрутство», «санация» і т.п.

**Формування цілей статті.** У даній статті планується вирішити проблему у тлумаченні поняття «антикризовий менеджмент». Важливим є проведення порівняльного аналізу визначення даного терміну у роботах вчених із-за кордону та нашої країни. Також головною метою даної статті є знаходження відмінних рис між звичайним управлінням та антикризовим та виявлення важливості саме в використанні антикризового менеджменту на підприємствах під час кризових й передкризових ситуацій.

У підсумку сформулювати специфічне визначення та розуміння даного терміну «антикризове управління».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналізуючи визначення змісту даного поняття, ми бачимо, що існує різноманітність методологічних підходів та механізмів – що дещо ускладнює розуміння самої сутності і відмінних рис антикризового менеджменту.

Визначення антикризового управління, що були надані різними науковцями та обрані для аналізу в даній роботі наведені в табл. 1.

Порівнюючи подані нижче визначення поняття «антикризове управління», можна побачити один напрям, що антикризове управління є головним напрямом управління і менеджменту на підприємстві. Це, головним чином, підтверджують визначення Лігоненко Л. О., Градова А.П. та Поскури О. Ю.

Таблиця 1

*Тлумачення терміну «антикризове управління»*

Автор 1	Визначення 2
Василенко В. А. [3]	управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
Градов А.П. [5]	сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізування стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу.
Комарницький І. Ф. [7]	систематичний процес попередження або подолання кризи для збереження, відновлення до кризового стану та наступного поліпшення потенційних можливостей успішного функціонування виробничо-господарської системи на ринку
Короткова Е.М. [8]	управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації
Лігоненко Л. О. [9]	спеціальне, постійно організоване управління, яке націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану на підприємстві та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання, яке має за мету забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
Макаренко Ю. П. [11]	як систему управління в умовах кризи з відповідною конкретизацією мети, принципів і елементів, що забезпечують її функціонування
Медведев С. Ю. [12]	цілеспрямований вплив на підприємство з метою недопущення кризи, а у випадку виникнення кризи з метою її ліквідації за визначений період часу
Проскура О. Ю. [14]	складний елемент системи управління підприємством, що включає в себе забезпечуючі і функціональні складові. Першу складають підсистеми: організаційного, методичного, нормативного і правового забезпечення. Функціональна система ...комплекс економічних і організаційних методів
Скібіцький О. М. [16]	управління, що націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання
Сметанюк О. А. [17]	система управлінських заходів та рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їхніх причин за умов мінімізації втрат та негативних наслідків
Терещенко О. О. [19]	процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики та нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів та прийомів управління фінансами
Уткін Е. А. [21]	є частиною загального менеджменту, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на попередження можливих проблем у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного функціонування

Проаналізувавши подані у таблиці визначення, автори зробили висновок, що найпоширенішим є процесний підхід до визначення антикризового менеджменту. Одним із загальноновизначаних підходів до розкриття сутності будь-якого управління є процесний підхід, який передбачає виділення та опис окремих функцій менеджера. Використовуючи процесний підхід для розкриття сутності антикризового управління, доцільним є виокремлення та розгляд п'яти функцій (цілевизначення, планування, організація, мотивація, контроль) та двох з'єднувальних процесів (прийняття рішень та комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління.

Визначення, що надане Скібіцьким О. М., на нашу думку, носить дещо загальний характер і може бути застосоване до визначення управління в цілому, тому воно потребує уточнення щодо зазначення специфічних особливостей антикризового менеджменту.

Терещенко О. О. визначає антикризове управління як процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією з використанням методів та прийомів управління фінансами. Тобто у даному визначенні розглядається тільки один аспект антикризового управління, що є найбільш асоційованим із його сутністю, а саме – фінансовий. При цьому не враховуються інші складові елементи антикризового менеджменту, що визначають його

комплексний характер, такі як управління персоналом, операційний менеджмент, інвестиційна та маркетингова політика тощо.

Дещо відмінний підхід до визначення антикризового управління було використано Проскурою О. Ю., який розглядає антикризовий менеджмент не як систему прийомів, методів та засобів, а як забезпечуючу та функціональну підсистему.

Підхід до трактування терміну антикризового управління, що був запропонований Літвіноюю Н. М., Кошкіним В. І., Макаренко Ю. П., Ситник Л. С., можна вважати дещо одностороннім, так як в цьому не враховані заходи, за допомогою яких, на підприємстві можна передбачати кризу та проводити своєчасну діагностику (тобто розглядається варіант, коли підприємство вже є банкрутом і не виконує функцій, щодо виконання фінансових зобов'язань).

Сметанюк О. А. у своїй роботі зазначає: «ключовим моментом антикризового управління є саме попередження кризових ситуацій, тому будь-яке управління повинно мати антикризовий характер» [17].

На основі проведеного аналізу робіт Лігоненко Л. О. [9], Васильової Т. А. [4], Соляник Н. Ю. [18], Давидової Н. С. [6] та Тюріної Н. М. [20] було проведено узагальнюючу порівняльну характеристику традиційного та антикризового управління, що представлена в табл. 2.

Таблиця 2

*Порівняльна характеристика традиційного та антикризового управління*

Ознаки	Традиційне управління	Антикризове управління		
		Превентивне	В умовах кризи	В умовах виходу з кризи
1	2	3	4	5
Мета управління	Максимізація прибутку та мінімізація витрат	Запобігання виникненню кризової ситуації	Недопущення банкрутства підприємства	Мінімізація витрат
Підприємства, до яких застосовується	Платоспроможні суб'єкти господарювання всіх форм власності		Підприємство, на якому виникла криза	Неплатоспроможне підприємство
Об'єкт управління	Підприємство та його основні підсистеми	Потенційні кризові явища	Реальні кризові явища	Механізм виходу із кризи
Суб'єкт управління	Власники, керівники всіх рівнів та ланок	Власники, керівники всіх рівнів та ланок, антикризові менеджери		Власники, керівники всіх рівнів, антикризові менеджери
Характер цілей управління	Підпорядкування короткострокових цілей та задач	Формування антикризової програми	Першочерговість короткострокових цілей та задач	
		що сприяють своєчасній діагностиці та попередженню кризових явищ	що сприяють стабілізації діяльності підприємства	досудові процедури, фінансова санація, арбітражне управління

*Продовження табл. 2*

1	2	3	4	5
Ресурсні обмеження	За ефективної діяльності – практично відсутні	Можливі незначні обмеження	Суттєва обмеженість ресурсів, насамперед - фінансових	
Часові обмеження	Відсутні		Суттєві	
Управлінські рішення	Виважений та поступовий процес прийняття рішення		Висока ризикованість та оперативність прийняття рішення	
Інформаційно-аналітична підтримка	Звичайний рівень підтримки		Підвищена значимість та більший обсяг аналітично-розрахункових та прогностичних процедур	
Підхід до управління	Звичайний	Високий рівень інноваційності та креативності		
Рівень витрат	Помірний	Більш високий рівень інтелектуальних витрат в першу чергу	Більша вартість у зв'язку з високими фінансовими та інтелектуальними витратами	
Непередбачуваність ситуації в майбутньому	Достатній рівень		Високий рівень	
Характер управлінської діяльності	Наступальний	Превентивний	Оперативний	
Організаційна структура управління	Стабільна або екстенсивно змінна		Гнучка та змінна	
Характер реалізації соціальної політики	Активна; проведення програм, що мають на меті заохочення персоналу та клієнтів		Згорання та припинення соціальних програм	
Характер інвестиційної та інноваційної політики	Активна політика з метою отримання прибутку у майбутньому		Припинення; згорання збиткових проектів	

Особистим внеском авторів є розмежування регулюючого антикризового управління [4] на управління в умовах кризи та в умовах виходу з неї, виділення наведеного переліку ознак порівняння як найбільш основних.

На сьогоднішній день багато науковців, які розглядають “антикризове управління” в своїх дослідженнях не мають однієї спільної думки при визначенні даного поняття та існування кількох підходів. Таким чином, на основі аналізу наукового дослідження авторами пропонується наступне визначення, «антикризове управління» - це підсистема управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку,

інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Таким чином, було встановлено, що на сьогодні серед вітчизняних науковців існує деяка неоднозначність у розумінні антикризового управління, пов'язана з низкою особливостей його впровадження на теренах України.

Питання антикризового менеджменту активно досліджувались і продовжують досліджуватись як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. У зв'язку з досить великою кількістю вчених, які мають власне бачення проблематики антикризового управління,

існує і велика кількість різних підходів до трактування даного поняття.

На основі вищевикладеного можна відзначити, що будь-яка організація в сучасних ринкових умовах, навіть та, що ефективно функціонує сьогодні, має потребу в антикризовому управлінні. Проте, дане усвідомлення, на жаль, не прийшло до сих пір до більшості керівників, проявляючись в нерозумінні сутності та основних положень даного виду менеджменту.

У зв'язку з цим потрібно ще раз відзначити, що антикризове управління являє собою не лише управління організацією в період кризи з застосуванням процедур банкрутства, а й передкризове управління, призначене для розробки, з використанням основних інструментів, заходів по недопущенню кризи, і післякризове управління, спрямоване на усунення негативних наслідків кризи і максимального використання його позитивних результатів.

Дотримання вище сформульованих принципів, щодо проведення антикризового управління може дозволити здійснювати більш ефективно управління підприємством, незалежно від його розміру.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Антикризисное управление / (Беляев А. А., Валовой Д. В., Глазунова Н. И. и др.); под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 432 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
4. Васильєва Т. А. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту / Т. А. Васильєва, О. Б. Афанасьєва // Інноваційна економіка. – 2011. – № 1. – С. 6-10.
6. Давыдова Н. С. Инструменты антикризисного управления в промышленности региона / Н. С. Давыдова // Вестник Удмуртского ун-та. – 2009. – № 1. – С. 36-43.
7. Комарницький І. Ф. Антикризове управління підприємством: теорія і практика: навч. посібник / І. Ф. Комарницький, Ю. О. Терлецька. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. – 248 с.
9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
10. Літвін Н. М. Антикризове управління підприємствами в країні з перехідною економікою: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.13. «Організація, управління, планування і регулювання економікою» / Н. М. Літвін. – Київ, 2004. – 21 с.
11. Макаренко Ю. П. Використання системи антикризового управління до переходу до інвестиційної активності / Ю. П. Макаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 2. – С. 3-7.
13. Мішеніна Н. В. Стратегічна модель антикризового управління підприємством / Н. В. Мішеніна, М. В. Кривушенко // Управління підприємством. – 2011. – № 3 (11). – С. 170-175.
14. Проскура О. Ю. Антикризове управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02. «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / О. Ю. Проскура. – Харків, 2002. – 18 с.
15. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук : спец. 08.02.03. «Організація управління, планування і регулювання економіки» / Л. С. Ситник. – Донецьк, 2002. – 39 с.
16. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
18. Соляник Н. Ю. Порівняльна характеристика антикризового та традиційного управління / Н. Ю. Соляник // Управління розвитком. – 2013. – № 4 (144). – С. 66-68.
19. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 552 с.
20. Тюріна Н. М. Антикризове управління : навч. посібник / Н. М. Тюріна, Н. С. Кравацька, І. В. Грабовська. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
22. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. – 2010. – № 37. – С. 277-282.
23. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

*Рецензент д.е.н., професор КНТЕУ Якименко Н.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 331.108.2:658

## УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Токмакова І.В., к.е.н., доцент,  
Дудка К.В., магістр (УкрДАЗТ)*

*В статті розкрито актуальність управління кадровою безпекою на підприємствах залізничного транспорту в сучасних кризових умовах господарювання. Досліджено зміст поняття «кадрова безпека», розкрито завдання управління кадровою безпекою підприємств залізничного транспорту, зокрема визначено наступні напрямки роботи із забезпечення кадрової безпеки: оцінка; дослідження та виявлення ризиків; розробка та реалізація інструментарію забезпечення кадрової безпеки.*

*Ключові слова: кадрова безпека, персонал, підприємства залізничного транспорту, управління, криза.*

## УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Токмакова И.В., к.э.н., доцент,  
Дудка Е.В., магистр (УкрГАЗТ)*

*В статье раскрыта актуальность управления кадровой безопасностью на предприятиях железнодорожного транспорта в современных кризисных условиях хозяйствования. Исследовано содержание понятия «кадровая безопасность», раскрыто задания управления кадровой безопасностью предприятий железнодорожного транспорта, в частности определены следующие направления работы по обеспечения кадровой безопасности: оценка; исследование и выявление рисков; разработка и реализация инструментария обеспечения кадровой безопасности.*

*Ключевые слова: кадровая безопасность, персонал, предприятия железнодорожного транспорта, управление, кризис.*

## THE MANAGEMENT OF PERSONNEL SAFETY OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Tokmakova I. V., Ph.D., Associate Professor,  
Dudka E. V., Master (USA of RT)*

*The urgency of personnel safety management as a priority trend in the system of economical safety at railway transport enterprises in modern crisis economic conditions has been revealed in the article. The approaches to the determination of a scientific category of “personnel safety” has been investigated and the conclusion has been drawn that scientists reveal the essence of personnel safety according to the following main positions: as the state of being secure from threats caused by personnel actions; as processes, a complex of measures or directions concerning the prevention and counteraction against threats; or through the combination of all these directions. The tasks of managing personnel safety of railway transport enterprises has been revealed, in particular the following directions of the work concerning the provision with the personnel safety has been determined: estimation; investigation and detection of risks; the development and implementation of personnel safety provision tools.*

*It was determined that one of the most important factors of personnel safety provision at railway transport enterprises and as a result one of the most important methods of threat prevention is the formation of employees’ loyalty and devotion through the system of efficient motivation in which attention is focused on the prevention and elimination of threats of employees’ low competence, the absence of corporate consciousness, the provision of economic health of employees and their protectability.*

*Keywords: personnel safety, personnel, railway transport enterprises, management, crisis.*

*Постановка проблеми та її зв'язки з проблемами негативно відбиваються на науковими чи практичними завданнями. Вкрай результативності виробничо-комерційної напружена ситуація в країні, серйозні економічні діяльності залізничної галузі. Зменшення обсягів*

перевезень і доходності вітчизняних залізниць обумовлюють необхідність серйозної економії, котра, в першу чергу, торкається персоналу підприємств залізничного транспорту, що створює загрози деструктивної трудової поведінки працівників. З іншого боку, активізуються процеси реформування галузі, які пов'язані з безліччю виробничих, соціально-психологічних, етичних і інших проблем внаслідок побоювання змін, невпевненості працівників у власній компетентності, недоліку кваліфікації на фоні небажання одержувати нові знання і навички, недовіри до керівництва, не зацікавленості в змінах й не розумінні сутності змін. Зазначене формує ризики зниження якості перевезень; порушення ритмічності основних і допоміжних процесів та дестабілізації діяльності підприємств залізничного транспорту. В таких умовах важливого значення для гарантування стійкого функціонування підприємств залізничної галузі набуває управління кадровою безпекою, оскільки саме люди як запобігають, так і створюють загрози.

### *Аналіз останніх досліджень і публікацій*

Питання забезпечення кадрової безпеки підприємств, формування та подолання кадрових ризиків та методик їх оцінювання висвітлені у працях таких вчених як: А. Алавердов [1], О. Ареф'єва [2], Л. Калініченко [3, 4], А. Кібанов [5], В. Геєць, М. Кизим, Т. Клебанова, О. Черняк [6], М. Петров [7], І. Чумарін [8], Н. Швець [9] та інші.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми** Поряд з значними існуючими напрацюваннями в галузі забезпечення кадрової безпеки потребує подальшого дослідження проблема управління кадровою безпекою на підприємствах залізничного транспорту в сучасних складних умовах господарювання, у тому числі з врахуванням процесів реформування в залізничній галузі.

**Мета статті** полягає в дослідженні сутності кадрової безпеки й визначення завдань управління кадровою безпекою на підприємствах залізничного транспорту.

### *Виклад основного матеріалу дослідження.*

Сучасні умови господарювання в країні, в залізничній галузі, на підприємствах залізничного транспорту вкрай негативно відображаються на результативності роботи останніх та створюють багаточисленні загрози, у тому числі в сфері кадрової безпеки.

В першу чергу, розглянемо підходи до визначення кадрової безпеки підприємств. Швець Н.К. визначає кадрову безпеку як стан захищеності організації від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом [9]. Чумарін І.Г. наводить процесне визначення: "Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну

безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [8]. В. Геєць, М. Кизим, Т. Клебанова, О. Черняк дають таке визначення кадровій безпеці – це сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства [6]. Властивості кадрової безпеки розкриває Петров М.І., який розглядає кадрову безпеку в якості 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 завдати шкоди [7]. Кібанов А.Я. вважає, що: «Кадрова безпека - це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з обробки цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального й високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації" [5]. Калініченко Л.Л. під кадровою безпекою підприємств залізничного транспорту пропонує розуміти такий стан індивідуумів, колективу підприємства, його людського потенціалу та системи управління персоналом, при якому забезпечується ефективне використання економічного потенціалу та розвиток підприємства [4].

Загалом можна констатувати, що вчені розкривають зміст «кадрової безпеки» з наступних позицій: як стан захищеності від загроз; як процеси, сукупність заходів або напрямків діяльності щодо попередження та протидії загрозам; або через поєднання цих напрямків.

Слід зазначити, що 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. Неможна сьогодні уявити працівника, який би не думав про власне здоров'я, фінансове забезпечення своєї сім'ї, кар'єрне зростання, пенсійно-страхову безпеку. Налагодження ефективної взаємодії роботи всіх цих складових є запорукою стабільності підприємства. Цю стабільність забезпечує персонал, який впливає на всі аспекти його життєдіяльності, а також невід'ємно пов'язаний із його економічною безпекою.



Зважаючи на те, що кадрова безпека в нестабільних кризових умовах функціонування підприємств залізничного транспорту неможлива без постійного процесу запобігання небажаних дій з боку персоналу, актуалізуються завдання управління кадровою безпекою, що пов'язані з нейтралізацією ризиків, попередженням виникнення загроз та кризових явищ, а також полягають у забезпеченні ефективності управління персоналом за рахунок формування у персоналу властивостей, характеристик, що створюють умови захищеності інтересів, власників та самого персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Визначаючим і початковим при формуванні системи забезпечення кадрової безпеки є стратегія кадрової безпеки, яка є «сукупністю пріоритетної мети і управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист підприємства від будь-яких загроз, котрі пов'язані з функціонуванням кадрового напрямку її діяльності» [1, С. 32]. Дана стратегія є складовою частиною корпоративної стратегії економічної безпеки і повинна враховуватися при формуванні стратегії управління людськими ресурсами.

На оперативному рівні управління кадровою безпекою відбувається через оформлення принципів стратегії в нормативні документи для служби управління персоналом. У них даються чіткі вказівки щодо питань кадрової безпеки. Саме відповідно до цих інструкцій здійснюються заходи щодо її забезпечення.

Сучасні технології протидії загрозам кадрової безпеки пронизують всі функції управління персоналом і включають:

- технологію відбору і перевірки кандидатів на вакантну посаду;
- технологію спеціального навчання персоналу методом забезпечення особистої і корпоративної безпеки;
- технологію захисту конфіденційної інформації від безвідповідальних і нелояльних співробітників;
- технології контролю щодо дотримання персоналом вимог і правил майнової, інформаційної, інтелектуальної безпеки працевластця;
- технології мотивації лояльної і відповідальної поведінки персоналу;
- технологію захисту від нелояльного і неблагонадійного персоналу, включаючи комплекс заходів з оцінки ступеня лояльності, благонадійності персоналу, підвищення їх рівня, профілактиці небажаної поведінки персоналу, а також застосування дисциплінарних стягнень відносно нелояльних, безвідповідальних співробітників.

Доцільно виділити наступні групи завдань із забезпечення кадрової безпеки на підприємствах залізничного транспорту:

- оцінка кадрової безпеки;
- дослідження та виявлення ризиків кадрової безпеки, у тому числі тих, що визвано процесами реформування;
- розробка та реалізація інструментарію забезпечення кадрової безпеки.

Як стверджує Калініченко Л.Л.: «механізм забезпечення кадрової безпеки має включати такі підсистеми: підсистема оцінки кадрової безпеки, підсистема ідентифікації кадрового ризику, підсистема формування портфелю ризиків, підсистема моделювання заходів з нейтралізації ризиків, підсистема реалізації заходів з забезпечення кадрової безпеки» [4].

Одним з найважливіших чинників забезпечення кадрової безпеки на підприємствах залізничного транспорту і, як наслідок, методом запобігання загроз, є формування у працівників лояльності та прихильності до підприємств через систему ефективної мотивації, в якій увага зосереджується на попередженні та нейтралізації загроз низької компетенції працівників, відсутності корпоративної свідомості, забезпеченні економічного добробуту працівників та їх захищеності.

Лояльні працівники із розумінням ставляться до проблем підприємства, готові довше терпіти фінансові негаразди, понаднормову роботу. Лояльні працівники намагаються сприяти формуванню позитивного іміджу підприємства, дотримуються так званого кодексу честі, який не дозволяє їм працювати на конкурентів. І навпаки, нелояльні працівники схильні до використання ресурсів підприємства в особистих інтересах, сприяють витоку цінної інформації. Чим більше підприємство турбується про свій персонал, тим більша лояльність персоналу. Ця залежність є основною при формуванні кадрової політики та забезпеченні кадрової безпеки.

**Висновок** Отже, управління кадровою безпекою - це постійний процес запобігання небажаних дій з боку персоналу, що дозволяє гарантувати стабільну та максимально ефективну діяльність підприємств залізничної галузі й високий потенціал їх розвитку в майбутньому. Для забезпечення ефективності механізму кадрової безпеки та її зміцнення потрібно: поєднувати матеріальні вкладення в персонал з моральними заохоченнями; створювати безпечні та добрі умови для роботи персоналу; створювати умови для кар'єрного зростання персоналу; здійснювати стратегічне кадрове планування; погоджувати ринкові умови, розвиток бізнесу та інтереси співробітників.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации [Текст]:

учеб. / А.Р. Алавердов. - М.: Маркет ДС, 2010. - 176 с.

2. Ареф'єва О.В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств [Текст] / О. В. Ареф'єва, О. Ю. Литовченко // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - № 11 (89). - С. 95-100.

3. Калініченко Л.Л. Концепція забезпечення кадрової безпеки на підприємствах залізничного транспорту [Текст] / Л.Л. Калініченко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2012. - № 39 (2). - С. 83-92.

4. Калініченко Л.Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі [Текст] : монографія / Л.Л. Калініченко. - Харків : УкрДАЗТ, 2012. - 382 с.

5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. - М. : ИНФРА-М, 2002. - 638 с.

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

7. Петров М. І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору [Текст] / М. І. Петров // Менеджер. - 2002. - № 1(17). - С. 67-71.

8. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность компании [Текст] / И.Г. Чумарин // Кадры предприятия - 2003. - № 2. - С. 25-32.

9. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу [Електронний ресурс] / Н.К. Швець // Персонал. - 2006. - №5. Режим доступу до статті: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=291>.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Кірдіна О.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.*

УДК 330.131

### НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Фоменко А. В., к.е.н, ст. викладач (УІПА)*

*У статті розглянуто основні проблеми розробки та впровадження механізму формування стратегії, механізм управління підприємством, механізму розвитку підприємства. Доведено доцільність впровадження на сучасному підприємстві механізму управління його стратегічним розвитком. Науково обґрунтовано механізм управління стратегічним розвитком підприємства, виокремлено його основні частини, які можуть як існувати та функціонувати окремо, так і використовуватися у єдиній системі управління.*

*Ключові слова: механізм, стратегічне управління, довгострокове планування, динамічне зростання, покращення фінансового стану, функціональні стратегії.*

### НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Фоменко А.В., к.э.н., ст. преподаватель ( УИПА)*

*В статье рассмотрены основные проблемы разработки и внедрения механизма формирования стратегии, механизм управления предприятием, механизма развития предприятия. Доказана целесообразность внедрения на современном предприятии механизма управления его стратегическим развитием. Научно обоснованно механизм управления стратегическим развитием предприятия, выделены его основные части, которые могут как существовать и функционировать отдельно, так и использоваться в единой системе управления.*

*Ключевые слова: механизм, стратегическое управление, долгосрочное планирование, динамичный рост, улучшение финансового состояния, функциональные стратегии.*