

ПОСКРИПКО

Юрій Анатолійович



старший викладач,  
Університет економіки і  
права "КРОК"

УДК 331.108

## КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

## STAFFING OF ECONOMIC SECURITY SYSTEM

*Стаття присвячена дослідженню концептуальних засад кадрового забезпечення системи економічної безпеки на прикладі фармацевтичних підприємств.*

*Статья посвящена исследованию концептуальных принципов кадрового обеспечения системы экономической безопасности на примере фармацевтических предприятий.*

*The article deals with investigation conceptual principles staffing of economic security system in the case of pharmaceutical companies.*

**Ключові слова:** економічна безпека, кадрове забезпечення, кадрова безпека, персонал

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, кадровое обеспечение, кадровая безопасность, персонал

**Keywords:** economic security, staffing, personnel security, personnel

## ВСТУП

Кадрове забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності є запорукою їх успішного розвитку та одним з чинників формування соціально-економічної безпеки держави.

Сучасне кадрове забезпечення підприємств висуває підвищені вимоги до професійних компетенцій персоналу, які є необхідною, але не достатньою умовою їх стабільного розвитку, оскільки персонал може бути не тільки активом, але й пасивом підприємств, виступаючи джерелом ризиків та загроз. Тому вимоги до кадрового забезпечення повинні враховувати вимоги економічної безпеки, а управління персоналом повинно бути інтегроване із економічною безпекою суб'єктів господарювання.

Значна кількість робіт, опублікованих переважно за останнє десятиріччя, присвячена дослідженню методологічних засад та різних аспектів забезпечення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності, проте порівняно небагато робіт, присвячених проблематиці саме кадрового забезпечення, кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств і тільки поодинокі публікації присвячені особливостям забезпечення системи економічної безпеки та її кадрового забезпечення стосовно фармацевтичних підприємств [1, 2].

Тому питання дослідження кадрового забезпечення системи економічної безпеки суб'єктів господарювання залишається актуальним.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у дослідженні та обґрунтуванні концептуальних засад кадрового забезпечення економічної безпеки з позицій системного підходу на прикладі малих та середніх підприємств фармацевтичної галузі.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою роботи є наукові доробки та матеріали періодичних наукових видань

та вторинна інформація на основі внутрішньої управлінської звітності підприємств. Дослідження здійснено на основі анкетування та експертних оцінок менеджерів малих та середніх вітчизняних фармацевтичних підприємств-імпортерів. Для оцінки обрана 11-членна шкала, яка меншу стабільність та меншу похибку відносно 5-членної Лайкерта. Відносна похибка щодо градацій довжини шкал складає для 5-членної шкали  $0,24/5 = 0,048$  та для 11-членної шкали  $0,08/11 = 0,007$ , тобто для 5-членної шкали вона істотно вище за відносну похибку 11-членної шкали. Тому 11-членна шкала більш інформативна, оскільки порівняно із 5-членною має вищу диференціюючу здатність оцінки. В процесі статистичної обробки результатів визначали середні арифметичні оцінки, стандартні відхилення і дисперсію. t-критерій Ст'юдента нормального закону розподілу оцінок визначали за таблицями. Довірча імовірність приймалась рівною 0,95 при статистично вірогідних (значимих) відмінностях  $p < 0,05$  та високому рівні статистичної значимості  $p < 0,01$ .

## РЕЗУЛЬТАТИ

Кадрове забезпечення системи економічної безпеки (КЗ СЕБ) має специфіку, оскільки в його основі лежить організаційний механізм забезпечення кадрової безпеки, яка є функціональною підсистемою одразу двох систем: системи управління персоналом та системи економічної безпеки підприємств, тому кадрове забезпечення системи економічної безпеки повинно вирішувати стратегічні завдання обидвох систем.

КЗ СЕБ доцільно розглядати в процесі управління персоналом, враховуючи, що складові процесу управління персоналом змінюються залежно від розміру організації: на малих та середніх підприємствах до однієї підсистеми відносять функції кількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи. Тому на

малих, середніх та великих підприємствах центри відповідальності за процес кадрового забезпечення системи економічної безпеки будуть різними.

КЗ СЕБ повинно забезпечити виконання двох основних груп завдань: забезпечення реалізації наявного кадрового потенціалу (забезпечення самого кадрового потенціалу вирішується в процесі управління персоналом) та профілактика потенційних і нейтралізація реальних загроз та ризиків, пов'язаних з персоналом.

У дослідженні системи економічної безпеки з точки зору системного підходу, який є найбільш сучасним, необхідно провести її оцінку за основними складовими. Встановлено, що оцінка забезпечення економічної безпеки досліджуваних фармацевтичних підприємств за складовими складала: за фінансовою ( $5,9 \pm 0,20$  балів), кадровою ( $4,9 \pm 0,19$  балів), технологічною ( $4,9 \pm 0,22$  балів), правовою ( $5,1 \pm 0,25$  балів), інформаційною ( $5,3 \pm 0,30$  балів), екологічною ( $4,3 \pm 0,23$  балів) та силовою складовою ( $4,6 \pm 0,19$  балів).

Визначено, що найбільш важливе значення для співробітників фармацевтичних підприємств мають фінансова ( $9,4 \pm 0,08$  бали) та кадрова ( $9,0 \pm 0,10$  балів) складові економічної безпеки. Інформаційна ( $8,0 \pm 0,17$  балів), технологічна ( $7,7 \pm 0,13$  балів), правова ( $7,6 \pm 0,17$ ), екологічна ( $5,9 \pm 0,20$ ) та силова ( $7,4 \pm 0,17$ ) складові мають порівняно меншу важливість.

Середня оцінка складових системи економічної безпеки фармацевтичних підприємств становила  $5,0 \pm 0,19$  при важливості  $8,0 \pm 0,43$ . Гар-розрив (невідповідність) між бажаним та фактичним значенням показників системи економічної безпеки склав 3,0 бали (тобто є досить великим).

За допомогою розрахованих вагових коефіцієнтів отримали зважені оцінки стану системи економічної безпеки за складовими. Найбільш високі зважені оцінки отримали фінансова (1,177 бали) та кадрова (0,902 бали) складові. Технологічна (0,658 балів), правова (0,667 балів), інформаційна (0,773 бали), екологічна (0,343 бали) та силова (0,577 балів) отримали менші зважені оцінки.

Проведена оцінка основних функцій КЗ СЕБ та забезпечення кадрової безпеки виявила, що найбільш важливими функціями КЗ СЕБ є стратегічний розвиток кадрового потенціалу ( $9,0 \pm 0,12$  балів), формування кадрової стратегії ( $8,6 \pm 0,13$  балів), розробка програм мотивації персоналу ( $8,6 \pm 0,10$  балів) та формування корпоративної культури ( $8,4 \pm 0,15$  балів).

Встановлено, що на фармацевтичних підприємствах більшою мірою приділяється увага процесам оцінки та атестації персоналу ( $6,1 \pm 0,24$  бали), організації набору персоналу ( $5,6 \pm 0,21$  бали) та формування корпоративної культури ( $5,3 \pm 0,20$  бали). В той же час, таким важливим елементам КЗ СЕБ, як стратегічний розвиток кадрового потенціалу ( $3,6 \pm 0,25$  балів), формування кадрової стратегії ( $3,4 \pm 0,22$  бали), розробка програм мотивації персоналу ( $3,4 \pm 0,21$  бали) та забезпеченню кадрової безпеки ( $3,1 \pm 0,21$  бали) приділяється порівняно менше уваги. Звертає на себе увагу значний гар-розрив (5,4 бали) між важливістю процесу стратегічного розвитку

кадрового потенціалу ( $9,0 \pm 0,12$  балів) та його забезпеченням на підприємствах ( $3,6 \pm 0,25$  балів).

До основних стратегічних цілей та завдань КЗ СЕБ є створення умов для підвищення продуктивності праці персоналу ( $8,6 \pm 0,12$  балів) а також визначення і нейтралізація загроз та ризиків з боку персоналу ( $8,5 \pm 0,11$  балів). Іншою групою важливих стратегічних цілей та завдань КЗ СЕБ визначені збереження провідних кадрів та розвиток кадрового потенціалу ( $8,4 \pm 0,15$  балів), забезпечення кваліфікаційної відповідності персоналу цілям і задачам організації ( $8,4 \pm 0,23$  балів) та забезпечення високої якості трудового життя і усунення корпоративних конфліктів ( $8,3 \pm 0,15$  балів).

Порівняно менш важливими стратегічними цілями та завданнями КЗ СЕБ та забезпечення кадрової безпеки з точки зору співробітників, є створення умов для навчання та розвитку персоналу ( $8,1 \pm 0,14$  балів), забезпечення лояльності персоналу по відношенню до компанії ( $8,0 \pm 0,17$  балів) та захист підприємства від протиправних дій працівників ( $7,9 \pm 0,12$  балів). Така оцінка може свідчити про недостатнє розуміння працівниками необхідності КЗ СЕБ.

Найбільш важливим методом КЗ СЕБ та забезпечення кадрової безпеки визначено наявність програм навчання та розвитку персоналу та реалізації потенціалу працівників ( $9,3 \pm 0,11$  бали). Іншими важливими елементами методичного інструментарію КЗ СЕБ є програма планування кар'єри для утримання працівників ( $8,3 \pm 0,12$  бали), система мотивації та стимулювання працівників ( $8,1 \pm 0,12$  бали), програма лояльності для утримання працівників ( $8,1 \pm 0,16$  бали) та регламентація процесів КЗ СЕБ, визначення повноважень працівників та їх відповідальності ( $8,0 \pm 0,15$  балів).

Порівняно менш важливими методами КЗ СЕБ визначені наявність системи моніторингу та забезпечення зворотного зв'язку з керівництвом підприємств ( $7,9 \pm 0,15$  балів), системи оцінки роботи та атестації персоналу ( $7,4 \pm 0,16$  балів), програми формування корпоративної культури ( $7,4 \pm 0,25$  балів), а також систематичної роботи над покращенням умов та якості праці в організації ( $7,0 \pm 0,20$  балів).

В той же час, з метою КЗ СЕБ та забезпечення кадрової безпеки, важливі перевірки кандидатів «на вході» в організацію, зокрема щодо визначення кваліфікаційного рівню та особистісних якостей (за допомогою сучасних методів SSI, PTSI, DISC тощо) та прогнозування корпоративної поведінки з точки зору надійності кандидатів (поліграф, Midot та Profiles International). Разом з тим, більше двох третин опитаних виявили негативне ставлення до тестування на поліграфі. Це пов'язано насамперед із сприйняттям поліграфа як «детектора брехні», суб'єктивним «проявом недовіри».

З іншого боку, робота з поліграфом вимагає високої фаховості, досвіду, існують методи його обману, не можна виключати також суб'єктивність та можливу заангажованість поліграфологів, але головне – поліграф може визначати тільки події минулого («було – не було») і не має користі при застосуванні з прогностичною метою («буде – не буде»).

Тому в плані КЗ СЕБ та забезпеченні кадрової безпеки більш перспективне використання сучасних спеціалізованих методик, таких як Midot, які дозволяють швидко та дистанційно отримати результат, та з великим ступенем достовірності оцінити кандидатів за параметрами: «чесність» – оцінка готовності повідомляти правдиву інформацію або схильності спотворювати інформацію; «крадіжка» – оцінка ступеню схильності або стійкості до розкрадання власності компанії (гроші, інформація, виробы); «хабар» – оцінка ступеню схильності або стійкості до хабара та підкупу («відкату»); «норми» – оцінка готовності дотримуватися корпоративних соціальних норм та стандартів або схильність порушувати соціальні норми; «особистісні якості» – оцінка готовності до сумлінного виконання службових обов'язків або схильність бути нетерплячим, агресивним; «залежності» – оцінка ступеню схильності до роботи під впливом алкоголю і наркотиків.

З точки зору КЗ СЕБ та забезпечення кадрової безпеки, особливу увагу слід приділити формуванню надійності працівників, яка формується внаслідок організаційної прихильності (відданості) працівників. З цією метою необхідно проводити періодичну оцінку задоволеності працівників роботою та умовами (та її структуру, зокрема визначення соціальних, організаційних та особистісних компонентів задоволеності), лояльності та залученості, тобто основних чинників формування організаційної прихильності.

Якщо задоволеність визначається переважно співвідношенням позитивних та негативних атрибутів роботи («що мені дає підприємство»), лояльність – готовністю рекомендувати підприємство як роботодавця (внаслідок багатьох чинників, формуючих лояльність), то залученість характеризується суб'єктивним бажанням працівника працювати краще, ефективніше, відчувати себе потрібним підприємству («що я даю підприємству, не вимагаючи нічого натомість»).

Нами встановлено, що соціальні та організаційні компоненти задоволеності для співробітників досліджуваних підприємств є порівняно більш важливими (по 8,7 балів) за особистісні (8,1 бали).

Найбільш важливим чинником задоволеності (з найбільшим розривом у 3,3 бали) є задоволеність зарплатою (9,5 балів). Важливе значення для працівників мають також задоволеність посадою (9,1 балів) та задоволеність керівництвом (8,8 балів).

Важливою стороною КЗ СЕБ є забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі, зниження рівня корпоративних конфліктів та таких негативних корпоративних явищ (корпоративних поведінкових порушень), як мобінг, булінг, харасмент та пресинг.

Мобінг є формою психологічного насилля в колективі у вигляді цілеспрямованого цькування співробітника, як правило з метою його подальшого звільнення. Булінг – систематичні негативні прояви агресивної поведінки одних співробітників (або груп співробітників) по відношенню до інших. Харасмент є формою психологічного утиску з боку одних співробітників по відношенню до інших, проявами

якого можуть бути залякування, перешкоджання діяльності, приниження. Пресинг є формою психологічного тиску по відношенню до співробітника, тобто є різновидом харасменту, який здійснюється з боку керівництва підприємства.

За нашими даними, на наявність корпоративних конфліктів (в тому числі конфліктів інтересів) вказують 28% співробітників (при чому, приблизно 50% випадків конфліктів оцінюються як деструктивні). На наявність проявів мобінгу у колективах вказали 4% співробітників, булінг зустрічається в поодиноких випадках (1%), прояви харасменту констатують 11% опитаних, а пресинг з боку керівництва констатують 34% співробітників.

46% співробітників зауважили, що їх виробнича діяльність супроводжується стресом. Це є суттєвим моментом з точки зору КЗ СЕБ, оскільки виробничий стрес пов'язаний з підвищеним ризиком розвитку інсульту: співробітники, які працюють в умовах стресу, мають на 22% вищий ризик розвитку всіх видів інсульту та на 58% вищу імовірність розвитку ішемічного інсульту, порівняно з працюючими в умовах із низьким рівнем стресу.

Таким чином, окремі корпоративні поведінкові порушення та робота в умовах стресу є досить розповсюдженим явищем на вітчизняних малих та середніх фармацевтичних підприємствах.

Для підвищення задоволеності та лояльності працівників необхідно, щоб в процесі трудової діяльності перетинались сфери власних інтересів працівників та інтересів організації, а також було забезпечено сприятливий мікроклімат у колективі, який впливає на формування емоційної прихильності, заснованої на базових психологічних потребах – визнанні, самореалізації, приналежності до колективу.

Важливим компонентом КЗ СЕБ та забезпечення кадрової безпеки на «виході» з організації є розуміння причин та мотивів звільнення працівників, яке становить значну загрозу економічній безпеці, оскільки підвищується плінність кадрів, загроза витоку корпоративної, в тому числі конфіденційної, інформації, а також загроза поширення негативної інформації про підприємство. Для вивчення причин та мотивів звільнення працівників проводиться вихідне інтерв'ю та тестування.

Основними причинами звільнення названі пошук нових можливостей і більш цікава робота (демотивація внаслідок відсутності перспектив професійного та кар'єрного зростання – 21%), більш високий рівень заробітної платні (низька зарплатня – 17%), незадоволеність умовами праці (якщо б була пропозиція кращих умов праці з поточного місця роботи звільнилися б 13% співробітників), більш привабливий компенсаційний пакет (12%), постійний стан стресу (10%), погане відношення та пресинг з боку керівництва (9%), недостатня оцінка заслуг (6%), несприятливий мікроклімат та конфлікти із керівництвом і співробітниками (5%), відсутність свободи дій в прийнятті рішень (3%), нереальні та нецікаві задачі (3%), незручний графік роботи (1%).

В основі оцінки стану КЗ СЕБ та кадрової безпеки лежить методика визначення оцінки її рівня, яка, за

експертною оцінкою, є результатом дії трьох груп параметрів: перша група індикаторів характеризує стан КЗ СЕБ та кадрової безпеки в процесі найму та адаптації персоналу (комплексність застосування оцінних технологій в процесі найму персоналу; частка персоналу, який був прийнятий на роботу, але не пройшов іспитовий термін через невідповідність кваліфікації вимогам посади або з інших причин; частка персоналу, який був прийнятий на роботу, але звільнився за власним бажанням протягом іспитового терміну; частка персоналу, який був прийнятий на роботу, але порушував трудову дисципліну протягом іспитового терміну; питома вага витрат на залучення персоналу в сукупній величині витрат на КЗ СЕБ); друга група індикаторів характеризує стан КЗ СЕБ та кадрової безпеки в процесі атестації та розвитку персоналу (частка персоналу, який не пройшов атестацію; частка персоналу, який пройшов програми навчання та розвитку; частка персоналу, який пройшов кар'єрний розвиток на підприємстві; частка персоналу, який створив загрозу економічній безпеці компанії через фінансові махінації або зловживання посадою протягом року; питома вага витрат на навчання та розвиток персоналу в сукупній величині витрат на КЗ СЕБ); третя група індикаторів характеризує стан КЗ СЕБ та кадрової безпеки в процесі мотивації та формування лояльності персоналу (частка персоналу, який звільнився або був звільнений протягом року з усіх причин; рівень задоволеності персоналу умовами роботи на підприємстві; рівень лояльності персоналу; рівень залученості персоналу; питома вага преміальної та бонусної частин в структурі фонду оплати праці на підприємстві).

На основі оцінок індикаторів пропонується виділяти 4 групи КЗ СЕБ та кадрової безпеки за інтегральною оцінкою: рівень 1 «високий» – компанії у стані захищеності від впливу загроз економічній безпеці (4,0-5,0 балів), рівень 2 «середній» – компанії із компенсованими загрозами та ризиками економічній безпеці (2,0-3,9 балів), рівень 3 «низький» – компанії з високими загрозами економічній безпеці (1,0-1,9 балів), рівень 4 «критичний» – компанії із декомпенсованими загрозами економічній безпеці (0-0,9 балів).

З нашими даними оцінки стану КЗ СЕБ та кадрової безпеки в процесі наймання та адаптації персоналу за індикаторами першої групи становить 3,1 бали, в процесі атестації та розвитку персоналу за індикаторами другої групи становить 2,9 бали, та в процесі мотивації і формування лояльності персоналу за індикаторами третьої групи становить 2,7 бали, що в усіх випадках відповідає середньому рівню із компенсованими загрозами економічній безпеці.

Нами визначено, що основними загрозами економічній безпеці з боку персоналу є: протиправні дії персоналу по відношенню до компанії, реалізація менеджментом власних економічних інтересів за рахунок та на шкоду компанії, низький рівень кадрового потенціалу, недостатній для досягнення стратегічних цілей організації, зниження ефективності та продуктивності праці, зростання плинності кадрів, зниження задоволеності та

лояльності працівників, зниження стабільності кадрового складу, суттєві помилки при наймі на роботу працівників, які кваліфікаційно не відповідають рівню посади, корпоративні конфлікти (включаючи конфлікти інтересів окремих груп працівників), напружені відносини між співробітниками через психологічну несумісність, переманювання кращих менеджерів та ключових співробітників конкурентами, низький рівень конкурентоздатності за рахунок втрати кадрової переваги.

Основними ризиками КЗ СЕБ та кадрової безпеки є зниження мотивації та продуктивності праці (9,3±0,11 балів), суттєві помилки при наймі персоналу (9,0±0,11 балів) та зниження задоволеності і лояльності співробітників (8,3±0,12 балів). Зокрема, основними ризиками «на вході» в організацію є ризик прийняття кандидата із прямими загрозами економічній безпеці (0,51 бали, середній ризик), ризик низької надійності та лояльності кандидата (0,43 бали, середній ризик) та ризик неправильної оцінки кандидата на етапі підбору (0,39 бали, низький ризик). Засобами нейтралізації даних ризиків є ретельний моніторинг стану галузевого ринку праці, налагодження ефективної взаємодії керівників із менеджерами з персоналу, ретельна перевірка рекомендацій кандидатів, застосування комплексної оцінки, яка включає спеціалізовані тести Midot (та застосування поліграфу для топ-менеджменту).

Основними ризиками КЗ СЕБ та кадрової безпеки «усередині» організації є ризик відтоку провідних працівників до конкурентів через пропозицію кращих умов роботи (0,54 бали, середній ризик), ризик втрати працівником мотивації та стимулів до ефективної праці (0,47 балів, середній ризик) та ризик припинення розвитку і втрати кадрового потенціалу працівниками підприємств (0,40 балів, середній ризик). Засобами нейтралізації даних ризиків є впровадження ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання, планування ділової кар'єри працівників, програма розвитку персоналу, систематичний моніторинг та попередження можливих неправомірних дій персоналу.

Основними ризиками КЗ СЕБ та кадрової безпеки «на виході» із організації є ризик витоку та поширення важливої комерційної інформації підприємства (0,18 балів, дуже низький ризик) та ризик формування негативного іміджу підприємства як роботодавця через розповсюдження негативної інформації про нього (0,13 балів, дуже низький ризик). Засобами нейтралізації даних ризиків є система захисту конфіденційної інформації, інформаційно-консультативна підтримка працівників, які звільняються, надання рекомендацій тощо.

Результати оцінки ризику службових зловживань за методикою Integritest / Midot досліджуваних підприємств свідчать, що в цілому, ризик службових зловживань є малоюмовірним. Середня оцінка ризику для досліджуваних малих та середніх фармацевтичних установ становить 7,01 балів, що є порівняно високим показником (для деяких великих фінансових установ мінімально допустимий рівень визначають у 5,0-5,5 балів).

Версія Trustee / Midot дає змогу також додатково провести оцінку за групою показників «організаційні умови»: за шкалою «організаційної прихильності» (діапазон: від неприхильності та незалученості до прихильності та замученості) та за шкалою «безпека компанії» (діапазон: від усвідомлення та виконання вимог безпеки до неусвідомлення та невиконання вимог безпеки).

Встановлено, що оцінка показнику «організаційна прихильність» становила в середньому 7,8 балів, показнику «безпека компанії» – 6,8 балів, а в середньому значення показників «організаційні умови» склали 7,3 бали, що є достатньо високими значеннями.

Однією з важливих функцій КЗ СЕБ та кадрової безпеки є визначення стратегічних цілей, завдань та планування діяльності.

Стратегічною метою КЗ СЕБ та кадрової безпеки є забезпечення реалізації кадрового потенціалу за рахунок мінімізації загроз та ризиків, пов'язаних із персоналом та спрямованих проти економічних інтересів підприємств.

Основна мета стратегії КЗ СЕБ та кадрової безпеки – орієнтація на досягнення стратегічних цілей і задач підприємств у кадровій сфері з урахуванням вимог економічної безпеки.

Мета повинна бути конкретизована в завданнях КЗ СЕБ: урахування вимог кадрової безпеки при плануванні кадрової політики та стратегії підприємств, укладання нормативної документації для менеджерів з персоналу щодо методів досягнення та підтримки цільового рівня кадрової безпеки, формування вимог для співробітників підприємств та проведення роз'яснювальної роботи щодо дотримання кадрової безпеки, виявлення, попередження і усунення небажаних дій з боку співробітників, які можуть спричинити загрози економічним інтересам підприємств, здійснення заходів, спрямованих на недопущення осіб до зайняття посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть нанести своїми діями збитки підприємству.

Стратегія КЗ СЕБ та кадрової безпеки повинна бути узгодженою із стратегією підприємств.

Основою кадрового КЗ СЕБ є кадрове планування. Стратегічний план КЗ СЕБ повинен містити конкретні заходи щодо кадрового забезпечення та забезпечення кадрової безпеки та визначення центрів відповідальності (важливо, щоб кожний процес мав тільки одного власника процесу).

Основними завданнями стратегічного планування КЗ СЕБ є залучення та ретенція кадрового складу необхідної якості та кількості у відповідності до вимог кадрової безпеки, підвищення кадрового потенціалу у відповідності до вимог кадрової безпеки та визначення проблем, які виникають через незбалансованість кадрового складу та його невідповідність вимогам кадрової безпеки.

Стратегічний план КЗ СЕБ та кадрової безпеки повинен містити: визначення стратегічної мети та стратегічних завдань, стратегічну оцінку та характеристику загроз та ризиків, визначення цільових (нормативних) індикаторів та показників та їхню оцінку, діагностику стану КЗ СЕБ та кадрової

безпеки, визначення альтернатив та прийняття рішень з реалізації стратегічних завдань, визначення ролі та місця стратегії КЗ СЕБ та кадрової безпеки в стратегії забезпечення системи економічної безпеки та стратегічному плані підприємств.

Важливим елементом КЗ СЕБ є його організаційне забезпечення. На малих та середніх підприємствах, де переважно немає служби та менеджерів з економічної безпеки, питання відповідальності за КЗ СЕБ є особливо актуальним. На вітчизняних підприємствах поширена невіправдана думка, що проблемами КЗ СЕБ повинні займатися в основному тільки менеджер (служба) економічної безпеки (за їх наявності) або тільки менеджер (служба) з персоналу (за їх відсутності). Однак, практика демонструє, що сама кадрова служба є не менш важливим суб'єктом КЗ СЕБ, ніж інші підрозділи.

Одним із важливих стратегічних напрямків удосконалення КЗ СЕБ може бути розробка «етичного кодексу», який відповідає вимогам системи економічної безпеки та основною метою якого є формування «нульової толерантності» в компаніях до правопорушень та правопорушників і який повинен стати невід'ємною складовою організаційної культури компанії.

За допомогою assessment center нами було досліджено відношення співробітників аналізованих підприємств до ситуації, коли вони стали свідками правопорушення, вчиненого їх колегою, яке нанесло шкоду компанії, та мають можливість поінформувати про це керівництво.

Встановлено, що інформування керівництва про факт завдання матеріальної шкоди підприємству, залежить не від посади колеги, а від особистих стосунків з ним.

За умов добрих стосунків, 40% співробітників зазначили, що не сповістять про такий вчинок керівництву («промовчать»), аргументуючи, що «людина – людині друг», 20% відповіли, що сповістять про такий вчинок під тиском керівництва, 20% – «наче жартома скажуть колезі, що відтепер він їх боржник». Останній підхід є найбільшою загрозою кадровій безпеці, оскільки безпосередньо породжує корпоративну корупцію. 10% співробітників схильні проігнорувати таку ситуацію («не мій підрозділ – не моя справа») і тільки 10% співробітників заявили, що сповістять керівництво за будь яких обставин.

За умов нейтральних стосунків, 30% співробітників зазначили, що «наче жартома скажуть колезі, що відтепер він їх боржник» (корпоративна корупція), 20% зазначили, що скажуть правду тільки, якщо їх запитують про цей випадок, 20% – схильні проігнорувати такий вчинок («зроблю вигляд, що мене це не стосується»), 20% подумують, чи розповідати керівництву («що колега мені поганого зробив?») і 10% співробітників доповіли, що сповістять керівництво в будь якому випадку.

За умов поганих стосунків, 30% співробітників доповіли, що обов'язково сповістять керівництво («у нас не місце порушникам»), 30% – схильні промовчати («не питають – не видам колегу»), 20% – схильні проігнорувати такий вчинок («зроблю вигляд, що мене це не стосується») і 20% відсотків зазначили,

що прямо скажуть колезі, що «відтепер він у них на гачку» (корпоративна корупція).

Всі опитувані зазначили, що на підприємствах де вони працюють, немає формалізованих нормативів та корпоративних інструкцій, які б передбачали обов'язкове інформування керівництва про випадки правопорушень.

З цієї ситуації можна зробити наступні основні висновки: на практиці співробітники підприємств не підтримують забезпечення кадрової безпеки, на підприємствах не формалізовані (а тому і не виконуються) вимоги до КЗ СЕБ та кадрової безпеки, на практиці не реалізовані механізми зворотного зв'язку з метою оперативного інформування про випадки корпоративних порушень, суб'єктивна необхідність інформування індивідуально не сприймається позитивно та не закріплена в корпоративній культурі.

З наведеного можна і потрібно зробити висновок про необхідність впровадження «етичного кодексу» кадрової безпеки, який повинен стати невід'ємною складовою організаційної культури з метою формування корпоративної «нульової толерантності» до правопорушень та правопорушників у фармацевтичних компаніях.

Одним з елементів в реалізації «етичного кодексу» кадрової безпеки може стати механізм зворотного зв'язку whistleblowing. Він широко поширений у американських та європейських компаніях (на великих підприємствах він має дещо інше значення і є елементом корпоративної соціальної відповідаль-

ності), та значно меншою мірою – в українських, переважно фінансових.

Для малих та середніх підприємств, його основна ідея полягає в тому, що незалежно від покади (грейду) та статусу співробітника та його заслуг, перед законом усі рівні, ніхто із співробітників не має права порушувати корпоративні правила та, що не менш важливо, ігнорувати такі порушення. Whistleblowing – інструмент сповіщення власників (засновників) та керівництва про зловживання та порушення на підприємствах. Він дозволяє швидко та ефективно виявити та усунути корпоративні ризики та загрози, пов'язані із зловживанням, шахрайством, іншими правопорушеннями, у ряду випадків – допомагає виявити інсайдерів. Його можна реалізувати у різний спосіб, наприклад, його можна реалізувати як скриню для анонімних повідомлень, яка повинна бути розташована на підприємстві таким чином, щоб співробітники не звертали увагу на те, хто саме робить повідомлення. При правильному застосуванні механізм whistleblowing сприяє оздоровленню підприємства та його розвитку за рахунок санації кадрового складу.

Важливим напрямком кадрового забезпечення системи економічної безпеки підприємств, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу, може стати участь у колективній недержавній системі безпеки з метою профілактики та нейтралізації негативного впливу зовнішніх загроз.

Для оцінки ефективності КЗ СЕБ може бути використана система КРІ на основі наведених вище індикаторів (табл. 1).

Таблиця 1

### Ключові показники ефективності КЗ СЕБ та кадрової безпеки\*

[розроблено автором]

КРІ КЗСЕБ		Рекомендована тенденція	Незадовільне значення КРІ	Нейтральне значення КРІ	Позитивне значення КРІ
1	КРІ 1	↑	<3	3-5	>5
2	КРІ 2	→ min	>7,5	2-7,5	<2,5
3	КРІ 3	→ min	>7,5	2-7,5	<2,5
4	КРІ 4	→ min, 0	>7,5	2-7,5	<2,5
5	КРІ 5	↑	<5	5-9	10
6	КРІ 6	→ min	>7,5	2-7,5	<2,5
7	КРІ 7	→ max	<45	45-60	>60
8	КРІ 8	↑	<5	5-7,5	>7,5
9	КРІ 9	→ min, 0	>5	2,5-5	<2,5
10	КРІ 10	↑	<10	10-19	20
11	КРІ 11	→ min	>10	5-10	<5
12	КРІ 12	→ max	<50	50-70	>70
13	КРІ 13	→ max	<35	35-50	>50
14	КРІ 14	↑	<30	30-40	>40
15	КРІ 15	↑	<10	10-20	>20

\*де ↑ - зростання; → min – мінімізація; → max – максимізація; показники у %, окрім КРІ 1.

Основною оцінки ефективності КЗ СЕБ та кадрової безпеки є визначення співвідношення між витратами на забезпечення цільового рівня КЗ СЕБ та кадрової безпеки в процесі управління персоналом: інвестицій в удосконалення системи найму та адаптації персоналу, інвестицій в удосконалення системи навчання та розвитку персоналу, а також інвестицій в

удосконалення системи мотивації та формування лояльності персоналу.

Одним з важливих напрямків КЗ СЕБ є створення структурної одиниці (посади менеджера) з економічної безпеки на малих та середніх ФП.

Об'єктивною передумовою створення структурної одиниці з економічної безпеки на підприємствах є наявні кадрові загрози та ризики.

Методологія дослідження доцільності створення структурної одиниці з економічної безпеки включає вирішення наступних груп завдань: формування показників основних чинників доцільності створення структурної одиниці, визначення впливу чинників на результативний показник економічної безпеки, розрахунок показників основних чинників доцільності створення структурної одиниці, формування результативного показника економічної безпеки, прогнозування витрат на введення структурної одиниці.

За результатами форкасту нами встановлено, що при створенні структурної одиниці з економічної безпеки на одному з підприємств частка чистої доданої вартості до 2020 року може зрости до 44%, а на іншому – до 48%, що свідчить на користь створення структурної одиниці з економічної безпеки на середніх підприємствах.

### ВИСНОВКИ

У роботі досліджено та обґрунтовано концептуальні засади кадрового забезпечення економічної безпеки та кадрової безпеки з позицій системного підходу на прикладі малих та середніх підприємств фармацевтичної галузі.

Результати дослідження дозволяють дійти висновків, що на малих та середніх підприємствах фармацевтичної галузі існують загрози та ризики кадрового забезпечення системи економічної безпеки та забезпечення кадрової безпеки, які стримують реалізацію їхнього кадрового потенціалу.

Проведено комплексну оцінку та розглянуто механізм кадрового забезпечення системи економічної безпеки та забезпечення кадрової безпеки.

### Список використаних джерел

1. Кузнецов Д. А. Подходы к анализу кадровой безопасности в фармации [Електронний ресурс] / Д.А. Кузнецов // Журнал Вестник новых медицинских технологий. – 2012. – Выпуск №2 (том XIX). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-analizu-ugroz-kadrovoy-bezopasnosti-v-farmatsii#ixzz3po7vJhtj>

2. Оласюк Г.П. Внутрішньоекономічний інструментарій управління системою економічної безпеки фармацевтичних підприємств України [Електронний ресурс] / Г.П. Оласюк // Економіка. Реалії часу. – Збірник №5 (15). – Режим доступа: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No5/47-52.pdf>