

же, основний науковий результат дослідження полягає у чіткому окресленні взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства та розробленні теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.

2. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.

3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. – Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.

4. Горецкая В.В. Роль и место управления персоналом в компании / В.В. Горецкая // Управление человеческим потенциалом. – 2009. №2 (18).

5. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

УДК 346.5:351.862.6(045)

Т.Б. ШИРА,

к.е.н., доцент кафедри книгознавства і комерційної діяльності, Українська академія друкарства

## Кадрова безпека: методичні засади гарантування

У статті, беручи до уваги сучасні тенденції розвитку світової економіки, обґрунтовано пріоритетність розроблення методичного забезпечення для гарантування кадрової безпеки як однієї з найбільш важливих складових економічної безпеки. Визначено пріоритетні напрями гарантування кадрової безпеки, які передбачають як ідентифікацію внутрішніх та зовнішніх загроз, удосконалення процесу управління персоналом та створення сприятливих умов для саморозвитку працівників, так і профілактику правопорушень з боку персоналу.

**Ключові слова:** кадрова безпека, персонал, загроза, потенціал.

В статье, учитывая современные тенденции развития мировой экономики, обоснована приоритетность разработки методического обеспечения для обеспечения кадровой безопасности как одной из наиболее важных составляющих экономической безопасности. Определены приоритетные направления обеспечения кадровой безопасности, предполагающие как идентификацию внутренних и внешних угроз, совершенствование системы управления персоналом и создание благоприятных условий для саморазвития работников, так и профилактику правонарушений со стороны персонала.

**Ключевые слова:** кадровая безопасность, персонал, угроза, потенциал.

*This paper, taking into account current trends in the world economy, justified the priority development of methodical maintenance to ensure personnel safety as one of the most important components of economic security. The priority areas of personnel security guarantee, which involve both the identification of internal and external threats, improve HR processes and enabling environment for self-development workers and crime prevention on the part of staff.*

**Keywords:** personnel safety, personnel, threat potential.

**Постановка проблеми.** В умовах формування в світових масштабах нової економіки – економіки знань усе більш важливу роль починають відігравати не традиційні ресурси, а нелімітовані, тобто інформація і знання, що супроводжується необхідністю збільшення внеску людського та інтелектуального потенціалу. В економіках провідних країн світу, зокрема американській, уже сьогодні половина ВВП припадає на інформаційний сектор, а люди з досвідом та відповідними вміннями виконують роль рушійної сили у розвитку суспільства.

У відповідності до пріоритетів економіки знань – людський капітал персоналу компанії є одним із найважливіших її ресурсів. По-перше, злагоджена команда професіоналів може стати одною з серйозних конкурентних переваг компанії, по-друге, кадри – це і є власне компанія, але головне, людський капітал є джерелом знову створеної, додаткової вартості. Звідси ефективно використання нелімітованих ресурсів, яке можливе лише за умови створення сприятливого клімату, який передбачає забезпечення безпеки, уможливує розвиток кожного конкретного суб'єкта господарювання, а в сукупності й національної економіки. Гарантування економічної безпеки, а в її складі – кадрової безпеки, за умови розроблення відповідного методичного забезпечення, покликано захистити всіх працівників від дії зовнішніх та внутрішніх загроз, а для підприємства – уможливити зростання ефективності використання людського капіталу.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Значний внесок у формування теоретичної бази створення системи економічної безпеки на мікрорівні зробили такі науковці, як О. Ареф'єва, В. Білоус, І. Білько, Н. Вавдіюк, В. Геєць, З. Герасимчук, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, С. Злупко, Т. Кузенко, О. Кузьмін, А. Кірієнко, Т. Ковальчук, Б. Кравченко, М. Лесечко, В. Марцин, Л. Мельник, І. Михасюк, С. Мочерний, В. Мунтіян, Н. Нижник, Г. Пастернак–Таранушенко, С. Покро-

## СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

пивний, Г. Ситник, А. Ревенко, О. Терещенко, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Ярочкін та ін. У працях зазначених науковців достатньо глибоко досліджено процес управління економічною безпекою, розроблено загальні підходи до аналізу та оцінки рівня безпеки в цілому та у розрізі окремих функціональних складових. Поруч із цим недостатньо уваги приділено проблемі гарантування кадрової безпеки, яка в сучасних умовах стає пріоритетною для вітчизняних підприємств.

**Метою статті** є розкриття сутності та характеристика ключових параметрів кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства, а також формування методичних засад її забезпечення із врахуванням умов ведення бізнесу в Україні.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції дуже важливого значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності. Економічна безпека фірми (підприємства, організації) – це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) [5].

Забезпечення необхідного для існування та розвитку рівня безпеки вимагає створення системи економічної безпеки в умовах кожного окремого підприємства, що передбачає формування структури функціональних складових адаптованої до специфіки господарської діяльності. Так, для промислових підприємств основними є наукова, технічна, кадрова та інноваційна складові; для сільського господарства – екологічна, кадрова та інноваційна; для невиробничої сфери – інформаційна та кадрова [5]. Таким чином, незалежно від виду діяльності в структурі системи економічної безпеки підприємства має бути виділена кадрова безпека як підсистема, яка покликана гарантувати стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства і високий потенціал розвитку в майбутньому.

Проведене дослідження дозволило виявити, що існують різні підходи щодо визначення сутності та розуміння змісту кадрової безпеки. Так, О. Кіріченко дотримується думки, що кадрова безпека передбачає здійснення правового та інформаційного забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом [1]. Г. Козаченко, В. Пономарьов та О. Ляшенко трактують цю складову економічної безпеки як процес запобігання негативним діям за рахунок усунення ризиків та загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому [2]. Н. Швець визначає кадрову безпеку як беззбитковість трудових відносин підприємства, метою якої є досягнення максимальної стабільності функ-

ціонування фірми, а також створення основи і перспективи зростання з метою виконання її основних завдань [4].

Узагальнюючи подані вище погляди, можна стверджувати, що кадрова складова економічної безпеки повинна здійснюватися одночасно за кількома напрямками:

- перший – визначення та ідентифікація зовнішніх та внутрішніх загроз для кадрової безпеки підприємства;

- другий – посилення роботи з працівниками підприємства з метою підвищення ефективної діяльності всіх категорій персоналу;

- третій – збереження й розвиток інтелектуального потенціалу, поповнення знань і професійного досвіду працівників підприємства;

- четвертий – унеможливлення виникнення загроз для економічної безпеки підприємства джерлом яких є сам персонал.

Розглянемо послідовно всі зазначені напрямки. Так, перший напрям передбачає визначення, ідентифікацію та оцінку загроз для кадрової безпеки підприємства, які, своєю чергою, поділяються на зовнішні та внутрішні [6]. Зовнішні негативні впливи – це дії, явища або процеси, які не залежать від волі та свідомості співробітників підприємства і завдають збитків. До переліку таких загроз можна віднести: зниження рівня реальних доходів населення; зростання безробіття, негативні демографічні тенденції, політичну нестабільність, соціальну напруженість, погіршення кримінальної ситуації та ін.

До внутрішніх негативних впливів відносять дії (навмисні або які стали наслідком необережності чи недбальства персоналу): внутрішні небезпеки, пов'язані зі слабкою організацією системи управління персоналом, відсутністю корпоративної політики, низькою якістю перевірок при наймі на роботу, неефективною системою мотивації, невідповідністю кваліфікації робітників, відтоком кваліфікаційних співробітників, слабкою організацією системи навчання, орієнтацією працівників на рішення внутрішніх тактичних завдань підрозділу, а не на стратегічні завдання підприємства в цілому, помилками у плануванні ресурсів підприємства тощо. Окрім цього, доцільно зазначити, що, на думку російського науковця І. Чумаріна, співвідношення зовнішніх і внутрішніх загроз для підприємства співвідноситься як 20 до 80. Тобто 4/5 всіх проблем народжується всередині компанії, в рядах своїх співробітників [3].

У контексті розгляду другого напрямку потрібно підкреслити, що серед основних негативних впливів на економічну безпеку підприємства виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників тих чи інших структурних підрозділів, їх небажання або нездатність приносити максимальну користь своєму підприємству, що зумовлено низьким рівнем управління персоналом. Вирішення цієї проблеми має здійснюватися виходячи зі сформованого переліку основних характеристик персоналу:

- на ринку праці складно знайти готового фахівця, його потрібно власними силами підготувати для потреб підприємства;

– працівники мають інтелект, їхня реакція на зовнішню дію – емоційно усвідомлена, таким чином, процес взаємодії між підприємством і робітником є двостороннім;

– працівники схильні до постійного вдосконалювання та саморозвитку, що є найбільш важливим та довготривалим джерелом підвищення ефективності діяльності підприємства;

– трудове життя людини продовжується в сучасному суспільстві 30–50 років, тобто відношення між працівником і підприємством можуть бути довготривалими;

– люди приходять до підприємства усвідомлено, з чітко визначеними цілями та чекають від нього допомоги або можливості реалізації цих цілей;

– при звільненні працівника підприємство втрачає не лише фахівця із набутим досвідом, а й фактично знижує свій людський потенціал, стикається із загрозою втрати конфіденційної інформації.

Виходячи з представлених характеристик кадрова політика з метою забезпечення необхідного рівня кадрової безпеки має передбачати:

– формування кадрового складу підприємства з відповідною профілю виробничої діяльності професійно-кваліфікаційною структурою;

– створення необхідних умов для всебічного і гармонійного розвитку людини, реалізації її професійних знань, здібностей та навичок у процесі виробничої діяльності;

– забезпечення неухильного підвищення продуктивності та якості праці за рахунок розвитку спеціальних здібностей і удосконалення професійної майстерності працівників на основі високої професійної підготовки та культури;

– регулярне та систематичне оновлення і розширення професійних знань, вмінь та навичок всіх категорій працівників, сприяння постійному професійно-кваліфікаційному росту кадрів тощо [7].

Відповідно до зазначеного процес планування та управління персоналом, спрямований на досягнення необхідного рівня економічної безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці необхідних працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, схильність до творчості, забезпечення соціальними благами.

Третій напрям, який передбачає вдосконалення персоналу, слід розглядати в двох аспектах:

– створення необхідних умов для подальшого розвитку персоналу;

– самовдосконалення персоналу, яке ґрунтується на високому рівні самомотивації до праці й самооцінці.

На нашу думку, постійне вдосконалення персоналу є основою забезпечення ефективності діяльності підприємства. Тільки за умов приділення значної уваги з боку керівництва до підвищення власної компетентності та розвитку навичок щодо підведення працівників до необхідності самовдосконалювання буде розвиватися і підприємство в цілому. Іншими словами, безперервний процес навчання є одним із най-

вагоміших інструментів підвищення внутрішньої ефективності підприємства.

Четвертий напрям ґрунтується на тих міркуваннях, що можна захистити своє підприємство від зовнішніх загроз конкурентів або інших незалежних умов, але в цей же час загроза може походити саме зсередини установи, від її працівників. Так, від економічних злочинів своїх співробітників сьогодні страждають більше 40% компаній, втрачаючи в результаті крадіжки до 7% свого доходу. Своєю чергою, керівництво компанії намагається зробити все можливе, щоб і надалі не давати їм таких можливостей. Рік від року у світі зростає все більше організацій, які вводять системи корпоративної служби безпеки, внутрішнього аудиту, заохочують доносительство і б'ються над зміцненням «корпоративної ідеології».

До основних методів (способів) профілактики правопорушень з боку персоналу із врахуванням реалій ведення бізнесу в нашій країні можна віднести:

– процес захисту підприємства від небезпеки починається на етапі підбору працівників на існуючі вакансії;

– використання сучасних технологій кадрового менеджменту, персональна робота з кадрами й управління поведінкою персоналу;

– сприйняти співробітників не лише як об'єкт управління, а й як джерел небезпек для організації;

– здійснення зовнішнього і внутрішнього аудиту діяльності керівних кадрів, раціональний перерозподіл їхніх функцій;

– періодичне відновлення повноважень (анулювання дозволень, переділ функціональних обов'язків тощо);

– розподіл комерційних справ між виконавцями на конкурентній основі;

– розробка й дотримання сучасних методів охорони власності (майна) підприємства, зокрема коштів, інформаційних комунікацій;

– оптимізація системи фінансового обліку та звітності;

– обмежити доступ (допуск) співробітників до документів фінансової та бухгалтерської звітності;

– процес захисту існує безперервно у весь період функціонування підприємства, точно так як безперервно функціонує на ньому його персонал.

На практиці характерні неповторні особливості кожного підприємства, окремі положення безпеки бізнесу та профілактики правопорушень персоналу можуть і повинні бути деталізовані і адаптовані до конкретних форм діяльності й організаційної структури підприємства.

Окремо потрібно наголосити на тому факті, що важливою ланкою встановлення нормального рівня кадрової безпеки є оцінка ефективності заходів, яка здійснюється через зіставлення загальної величини витрат на запобіжні заходи і витрат, яких могло б зазнати підприємство.

## Висновки

На даному етапі кадрова безпека знаходиться в активному розвитку, є об'єктом дослідження та інтересу не лише

науковців, а перш за все керівників, які прагнуть застосовувати прогресивні, ефективні, науково обґрунтовані методи управління. Від кадрової безпеки залежить те, наскільки впевнений може бути керівник підприємства в компетентності своїх співробітників, у тому, що підприємство не піддасться небезпеці з вини персоналу.

Проблема управління персоналом на вітчизняних підприємствах стає у наш час надто актуальною через те, що у світовій теорії та практиці персонал вважається найціннішим капіталом, а його роль в отриманні прибутку – найвагомішою. При цьому слід враховувати, що всі види ресурсів (технічні, організаційні, економічні, фінансові, технологічні) не можуть приводитися в дію без праці персоналу, що робить очевидним динамічний і активний його вплив на ефективність роботи підприємства. Водночас на більшості українських підприємств відзначається погіршення стану управління персоналом, про що свідчить значний рівень плинності кадрів, незадоволеність працівників політикою керівництва відносно оплати праці, соціальних аспектів управління тощо. Звідси подальшого дослідження потребує питання розроблення та реалізації ефективних програм у рамках гарантування кадрової безпеки, які б забезпечували підвищення ефективності використання людського потенціалу при одночасному задоволенні матеріальних та духовних потреб персоналу.

#### Список використаних джерел

1. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О.А. Кириченко. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.
2. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
3. Чумарин И.Г. Испытательный срок и адаптация с точки зрения кадровой безопасности» / И.Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2004. – №9. Режим доступа до статті: <http://www.poteri.net/publikatsii/kadry-predpriyatiya-9-2004.html>
4. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н. Швець // Персонал. – 2006. – №5. Режим доступа до статті: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=291>
5. Штангрет А.М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення: моногр. / А.М. Штангрет, Я.В. Котляревський, М.М. Караїм. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2012. – 288 с.
6. Штангрет А.М. Стан та загрози кадрової безпеці на підприємствах поліграфії / А.М. Штангрет, В.І. Воробйов // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Вип. 252: В 6 т. Т. І. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 229–238.
7. Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: моногр. / Г.В. Щёкин. – К.: МАУП, 2000. – 576 с.

УДК 65.012.12

Х.В. ЖИДЕЦЬКА,  
аспірантка, Українська академія друкарства

## Побудова ієрархії факторів безпеки кадрів невиробничих підприємств

Безпека кадрів є важливою складовою загальної економічної безпеки підприємства. У статті на основі системного аналізу факторів безпеки кадрів невиробничих підприємств розроблено вихідну модель зв'язків між ними. За отриманою моделлю побудовано матрицю досяжності та виконано ітераційні процедури їх опрацювання. Побудована ієрархія факторів безпеки кадрів невиробничих підприємств дає можливість визначити пріоритетність впливу цих факторів та встановити їх вагові значення.

**Ключові слова:** фактори, ієрархія, модель, кадри підприємств, безпека кадрів, лінгвістичні змінні.

Безопасность кадров является важной составляющей общей экономической безопасности предприятия. В статье на основе системного анализа факторов безопасности кадров непроизводственных предприятий разработана исходная модель связей между ними. По полученной модели построена матрица достижимости и выполнены итерационные процедуры их проработки. Построенная иерархия факторов безопасности кадров

непроизводственных предприятий дает возможность определить приоритетность влияния этих факторов и установить их весовые значения.

**Ключевые слова:** факторы, иерархия, модель, кадры предприятий, безопасность кадров, лингвистические переменные.

Safety training is an important component of the overall economic security. On the basis of a systematic analysis of factors security personnel unproductive enterprises developed the original model relationships between them. According to the obtained model is built and implemented distance matrix iterative procedures for their processing. Building a hierarchy of factors security personnel unproductive enterprises can determine the priority of these factors and determine their weight value.

**Keywords:** factors, hierarchy, model, shots of enterprises, safety of shots, linguistic variables.

**Постановка проблеми.** Безпека кадрів є важливим чинником економічної безпеки підприємств. Проведені дослід-