

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ЧЖАН ХАОЮЙ**

УДК 331.108:65.012.8:334.716

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ**  
**ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ КОНФЛІКТНОГО**  
**СЕРЕДОВИЩА**

Спеціальність 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності  
(економічні науки)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Чжан Хаоюй  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Момот Тетяна Валеріївна, доктор економічних наук,  
професор

Харків – 2017

## АНОТАЦІЯ

**Чжан Хаоюй. Забезпечення кадрової безпеки підприємств промисловості в умовах конфліктного середовища. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарчої діяльності (економічні науки). – Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків, 2017.

Дисертаційна робота присвячена актуальним проблемам забезпечення кадрової безпеки підприємств промисловості.

У першому розділі «Теоретичні засади забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах конфліктного середовища» розкрито взаємозв'язок економічної та кадрової безпеки, як однієї з її складових; систематизовано підходи щодо визначення сутності поняття «кадрова безпека» в контексті забезпечення економічної безпеки; визначено основні елементи кадрової безпеки як об'єкта управління в умовах виникнення конфліктів, проаналізовано організаційне забезпечення управління кадрової безпекою підприємства.

В результаті аналізу представлених підходів удосконалено визначення поняття «кадрова безпека», за яким кадрова безпека являє собою діяльність по створенню умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства, при якій забезпечується захищеність інтересів підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних з власним персоналом та самого персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз, включаючи шантаж, переманювання конкурентами, посягання на життя і здоров'я співробітників і т.п. Вона є синтетичною категорією: економічної теорії, управління персоналом, соціології управління та економіки праці. Проведений аналіз визначень кадрової безпеки дозволяє зробити ряд висновків, а саме: необхідність забезпечення кадрової безпеки пов'язана з високим рівнем достовірності та масштабом як майнових, так і немайнових втрат сучасного підприємства, причини яких мають пряме відношення до її персоналу; процес забезпечення кадрової безпеки у більшості дослідників асоціюється з процесом захисту інтересів організації від загроз з боку персоналу організації. В рамках розглянутих підходів детально аналізуються загрози безпеки організації з боку персоналу, при цьому не виділяються загрози безпеки найманого персоналу;

підходи до забезпечення безпеки персоналу часто обмежуються вирішенням питань фізичної охорони працівників, яка передбачає їх захист від загроз і посягань «ззовні» (шантажу, переманювання конкурентами, посягання на життя і здоров'я співробітників).

Особливу увагу приділено зовнішньому середовищу функціонування підприємств, що характеризується значною кількістю конфліктів на всіх рівнях ієрархічної структури, недобросовісною конкуренцією, швидкими темпами зростання інфляції, неефективним державним регулювання економічних процесів. Все це призводить в кінцевому результаті до надзвичайної мінливості і невизначеності зовнішнього середовища, а отже, і до непередбачуваних і абсурдних дій з боку представників внутрішнього середовища підприємства.

Систематизовано та відображено взаємозв'язки між конфліктами в різних сферах людської взаємодії і загрозами кадрової безпеки: міждержавні конфлікти породжують такі загрози кадрової безпеки як несприятливі зміни політичної ситуації; макроекономічні потрясіння (кризи, порушення виробничих зв'язків, інфляція); часті зміни законодавства; нерозвиненість інфраструктури ринку; пошкодження будинків, приміщень. У той же час, наприклад, міжособистісні конфлікти призводять до порушення режиму збереження конфіденційної інформації; вибору ненадійних партнерів, інвесторів і клієнтів; усунення провідних фахівців і керівників; слабку організацію системи управління персоналом і організації системи навчання; переманювання і вивільнення провідних фахівців та інше. Розглянуто основні стратегічні підходи до створення служби безпеки підприємства.

Третій підхід передбачає можливість обмеженого використання послуг сторонніх контрагентів для виконання локальних завдань (зазвичай сумнівних з точки зору їх легітимності) та орієнтований на створення служби безпеки з обмеженими функціями. Встановлено переваги та недоліки кожного стратегічних підходів та визначено методичні вимоги до організації та експлуатації системи управління кадрової безпекою.

У другому розділі «Аналіз системи забезпечення кадрової безпеки підприємств промисловості в умовах конфліктного середовища» проведено аналіз системи кадрової безпеки підприємств промисловості в умовах

конфліктного середовища, аналіз професійно-кваліфікаційної структури трудових ресурсів; здійснено оцінку показників стану кадрової безпеки на підприємствах машинобудівної галузі Харківського регіону, визначено рівень лояльності персоналу, проведено аналіз впливу конфліктних ситуацій на лояльність персоналу за допомогою кореляційно-регресійних методів, а також досліджені індикатори оцінки стану кадрової безпеки.

В роботі удосконалено методичний підхід щодо аналізу системи показників визначення стану кадрової безпеки на промислових підприємствах, які, на відміну від існуючих, побудовані на основі: здійснення комплексної оцінки показників фінансово-господарської діяльності підприємств, структури персоналу, забезпеченості підприємств людськими ресурсами, укомплектованості кадрами, використання фонду робочого часу та оплати праці працівників, проведення порівняльного аналізу виробляється логічності праці, визначення рівня середньомісячної заробітної плати. Запропоновані рекомендації дозволяють в загальному вигляді визначати рівень кадрової безпеки і обирати показники для побудови профілю кадрової безпеки промислового підприємства.

За результатами аналізу професійно-кваліфікаційної структури трудових ресурсів встановлено, що чисельність фахівців зменшилася на всіх підприємствах, що досліджувались, а саме ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПрАТ «Харківський електроапаратний завод», ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш», ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», КП «ХКБД», ПАО «Автрамат». Проте, на чотирьох підприємствах спостерігається незначне збільшення кількості керівників. Основною причиною зменшення чисельності є вивільнення персоналу внаслідок скорочення темпів зростання виробництва продукції. Наслідки фінансової кризи банківської сфери та економічної кризи промислового сектору викликали спад промисловості в останні роки, тому підприємства були змушені звільняти персонал, оскільки виробничі потужності використовувалися не повністю саме через нестабільну діяльність більшості підприємств.

За результатами розрахунку найвищий загальний рівень лояльності персоналу - на ПАТ «Турбоатом» - 85,4%, на більшості підприємств спостерігається середній рівень в межах від 59,4% до 71,6%, незадовільний стан лояльності виявлено на ПАТ «Автрамат», що складає 55,2%.

У третьому розділі «Розробка заходів щодо вдосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємств промисловості в умовах конфліктного середовища» розроблені методичні підходи до удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства, а саме: запропоновано методичний підхід щодо визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємств промисловості, побудовано профілі кадрової безпеки підприємства та здійснено групування підприємств промисловості за профілем кадрової безпеки з характеристикою інтервалів за станами забезпечення кадрової безпеки; удосконалено шляхи протидії загрозам інформаційної безпеки підприємства з боку персоналу; запропоновано розподіл функцій, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами підприємства щодо організації забезпечення кадрової безпеки в умовах конфліктної середовища.

Розроблено методичний підхід до визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємств промисловості, що, на відміну від існуючих, побудований шляхом визначення значної кількості ознак, що характеризують кадрову безпеку як соціально-економічне явище; агрегування обраних ознак в одну інтегральну оцінку, ґрунтуючись на теорії «адитивної цінності»; визначення оптимальних, порогових та граничних значень індикаторів; використання зважених коефіцієнтів і нормалізованих значень показників. Забезпечення інформаційної односпрямованість показників реалізовано шлях їх поділу на стимулятори і дестимулятори, а також передбачено використання методу головних компонент для дослідження вихідної системи ознак.

Отримані результати свідчать, що за шкалою Харрінгтона, слід виділити підприємство ПАТ «Турбоатом», на якому спостерігається «високий рівень кадрової безпеки» (числова оцінка = 0,6497), все інші досліджувані підприємства мають «середній рівень кадрової безпеки» (числова оцінка в інтервалі від 0,37 до 0,62). Для забезпечення реформування системи забезпечення кадрової безпеки автором розроблено Концепцію кадрової безпеки підприємства, яку

пропонується прийняти за основу удосконалення та впровадження системи кадрової безпеки підприємств промисловості.

В роботі наведені етапи розробки та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві. Для впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві автор пропонує реформувати існуючу організаційну структуру промислового підприємства шляхом створення єдиного центру. Під таким центром пропонується розуміти Департамент кадрової безпеки і управління персоналом, основним завданням якого буде розробка і реалізація безпечної політики в роботі з персоналом. Для цього в його складі запропоновано такі відділи як індивідуальної психотерапії, лояльності і відділ попередження стресів / залежностей.

Таким чином, запропоновані заходів щодо вдосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємств промисловості в умовах конфліктного середовища дозволяють збільшити ефективність діяльності і знизити ризики від злочинних дій своїх співробітників.

**Ключові слова:** кадрова безпека, конфліктне середовище, підприємства промисловості, лояльність персоналу, адитивна цінність, організаційна лояльність, соціально-економічне середовище.

## ANNOTATION

**Zhang Haoyuy. Personnel Security of Industrial Enterprises Ensuring in Conditions of Environmental Conflict. - Manuscript.**

Dissertation for the Scientific Degree of Candidate of Sciences (Economics), specialty 21.04.02 -economic security of business entities (economic sciences). – O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, 2017.

Dissertation is devoted to actual problems of ensuring personnel security of industrial enterprises. The methodical approach to the analysis of system of assessing personnel security performance of industrial enterprises have been developed, which is based on a comprehensive assessment of indicators of financial and economic activities and performance of the personnel system. The proposed approach allows to make complex assessment of personnel security level and to choose parameters for making the

profile of personnel security of industrial enterprises.

The methodical approach to assessing the level of conflicts impact on the loyalty of staff and personnel security level as a whole by building multi-econometric model and with the use of correlation and regression methods has been proposed.

The proposed methodical approach to the assessment of personnel security of industrial enterprise by calculating the composite indicator with the use of additive-multiplicative function is based on use of the following parameters: social and meditative security, professional security, anticonflict security and personal life security. To calculate qualitative parameters the following information has been used: statistic data, employees questioning and results of calculations with the use of mathematic models.

Classification of risks and treats to personnel security has been improved by use of the following classification features: temporary sign of treat realization in practice and depending on pressure and manipulation of the employee.

Process of organizing and coordinating enterprise personnel security by identifying key objectives of personnel service to improve enterprise personnel security and redistribution of functions, authority and responsibility to ensure the safety of personnel between structural divisions has been improved.

Sequence of integral index of personnel security determination, which, is based on review of personnel security as a socio-economic phenomenon, characterized by a large number of features and aggregation in a single integrated assessment parameter based on the theory of "additive value" has been improved.

**Keywords:** personnel security, conflict environment, industrial enterprises, personnel loyalty, additive value, organizational loyalty, social and economic environment.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### *Наукові праці, у яких опубліковані основні наукові результати дисертації*

1. Чжан Хаоюй Оцінка фінансового ризику в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства / З.М. Мочаліна, А.О. Грищенко, Чжан Хаоюй // Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід : монографія / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ;

- за заг. ред. Т. В. Момот. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – С. 156-176. *(Особистий внесок: систематизовано методичні підходи до оцінки фінансового ризику в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства).*
2. Чжан Хаоюй Удосконалення методики визначення інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства / Чжан Хаоюй // Науковий журнал Вісник ЖДТУ. – 2016. – № 2 (76). – С. 91-97.
  3. Чжан Хаоюй Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки / Т.В. Момот, Чжан Хаоюй // Бізнес Інформ, ВД «ІНЖЕК». – 2015. – №8. – С. 266-271. (Економіка). *(Особистий внесок: розроблено методичний підхід до аналізу системи показників оцінки стану кадрової безпеки на підприємствах промисловості).*
  4. Чжан Хаоюй Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств / Н.К. Назаров, Чжан Хаоюй // Проблеми економіки, ВД «ІНЖЕК». – 2015. – №3. – С. 149-155. *(Особистий внесок: методичний підхід до оцінки ступеня впливу конфліктних ситуацій на рівень лояльності персоналу і рівень кадрової безпеки в цілому шляхом використання кореляційно-регресійних методів та побудови багатofакторної економетричної моделі).*

Наукові праці у виданнях іноземних держав або у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

5. Чжан Хаоюй Удосконалення процесу організації та координації кадрової безпеки підприємства / Чжан Хаоюй // Economics, Management, Law: Innovation Strategy: Collection of scientific articles. - Henan Science and Technology Press, Zhengzhou, China, 2016.- P. 265-273.
6. Zhang Hao Yu Approaches to Improvement of Personnel Security at the Company Level / Zhang Hao Yu, Vitalij Panov, Myhailo Vashchenko // New trends 2016 -11 th international scientific conference The collection of articles - The Private College of Economic Studies Znojmo, 2016.- P. 336-340.



7. Чжан Хаоюй Основные подходы к современному анализу управления кадрами предприятия / Чжан Хаоюй // Информация по бизнесу. - № 10 - 1370/F, 2017. – С. 159-160 (китайскою мовою).

Праці апробаційного характеру

8. Чжан Хаоюй, Мочаліна З.М. Информационно-аналитическое обеспечение экономической безопасности предприятия. матер. XXXVII наук.-практ. конф., Харків, 26-27 листопада 2014 / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2014. – С.130-131.
9. Чжан Хаоюй Оцінка стану забезпечення кадрової безпеки в системі фінансово-економічної безпеки підприємства / Чжан Хаоюй: Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою в умовах європейської інтеграції: матер. V між нар. наук.-практ. конф., Харків, 26-27 листопада 2015 / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – С.144-146.
10. Чжан Хаоюй Корпоративна прозорість та її роль у протидії корупції в умовах глобальних викликів / Ващенко М.О., Тесленко Р.Ю., Чжан Хаоюй // Сталій розвиток в умовах глобальних викликів : матеріали Всеукраїн. наук.-практ.інтернетконф., Харків, 7-8 квітня 2017 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетовата ін. –Харків: ХНУМГ ім. О.М.Бекетова, 2017. – С. 190-191.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНФЛІКТНОГО СЕРЕДОВИЩА .....	19
1.1 Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства.....	19
1.2 Сутність та основні елементи кадрової безпеки як об'єкту управління в умовах виникнення конфліктів .....	37
1.3 Система організації та управління кадровою безпекою підприємства .....	52
Висновки до розділу 1.....	73
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ КОНФЛІКТНОГО СЕРЕДОВИЩА .....	76
2.1 Аналіз системи показників визначення стану кадрової безпеки на промислових підприємствах машинобудівної галузі Харківського регіону .....	76
2.2 Визначення рівня лояльності персоналу, аналіз впливу конфліктних ситуацій на лояльність персоналу за допомогою кореляційно-регресійних методів .....	100
2.3 Дослідження індикаторів оцінки стану кадрової безпеки, побудова профілю кадрової безпеки на підприємстві.....	119
Висновки до розділу 2.....	155
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ КОНФЛІКТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	158
3.1 Визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства, побудова профілю кадрової безпеки на підприємстві.....	158
3.2 Удосконалення шляхів протидії загрозам інформаційної безпеки підприємства з боку персоналу.....	176
3.3 Розподіл функцій, повноважень та відповідальності між структурними підрозділами підприємства щодо організації його кадрової безпеки в умовах конфліктного середовища.....	195
Висновки до розділу 3.....	210
ВИСНОВКИ .....	213
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	218
ДОДАТКИ.....	233

## ВСТУП

В умовах інтеграції економіки України до світового економічного простору першочергового значення набувають дослідження щодо забезпечення економічної безпеки функціонування підприємств, їх захищеності та здатності протистояти внутрішнім й зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом. Зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, що викликані глобалізацією ринків, характеризуються зрушеннями в структурі робочих місць і демографії робочої сили, орієнтацією на високі доходи власників, швидкими і безперервними організаційними та технологічними змінами, збільшенням кількості виникнення колективних трудових спорів та підвищенням рівня відповідальності керівників підприємства за самостійно прийняті управлінські рішення. Негативні зміни у збільшенні ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, обумовлюють доцільність удосконалення процесу забезпечення кадрової безпеки, що визначається як здатність підприємства запобігати ризикам і загрозам, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом, організацією праці, трудовими відносинами в цілому.

За даними Grant Thornton International Business Report від економічних злочинів своїх співробітників сьогодні страждають більше 40% компаній, втрачаючи в результаті крадіжки до 7% свого доходу, тобто керівництву потрібно постійно приймати адаптивні рішення, спрямовані на боротьбу з кадровими злочинами в умовах конфліктного середовища.

Кадрова безпека була й залишається поняттям складним і багатогранним. Вагомий внесок у вивчення проблем теорії та практики кадрової безпеки зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: А.Є. Ачкасов, О.І. Барановський, І.О. Бланк, П.Т. Бубенко, В.М. Геєць, Р.М. Дацко, О.В. Ілляшенко, З.Б. Живко, О.І. Захаров, М.І. Камлик, Н.А. Кизим, Т.С. Клебанова, Г.В. Козаченко, К.А. Мамонов, І.В. Махоніч, В.І. Мунтіян, Г.В. Назарова, Є.І. Овчаренко, В.П. Пономарьов, І.М. Писаревський,

П.Я. Пригунов, Є.М. Рудніченко, В.С. Сідак, А.В. Семенченко, В.І. Франчук, О.І. Черняк, С.М. Шкарлет, Л.М. Шутенко.

Вивчення теоретичних і практичних досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених дає можливість зробити висновок про недостатню розробленість питань аналізу кадрової безпеки підприємства, відсутність єдності у виборі показників, які комплексно характеризують рівень кадрової безпеки і його вплив на ефективність діяльності підприємства, не приділяється належна увага формуванню системи кадрової безпеки підприємства та її розвитку.

Значення й актуальність дослідження вказаних питань для підприємств промисловості обумовили вибір теми та визначення мети дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є ініціативною й одночасно складовою частиною науково-дослідних робіт Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова в межах державної бюджетної тематики: «Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання України в умовах глобалізації: теорія, методологія, практика» – (2015 р. – номер державної реєстрації 0112U003092), де автором розроблено методичний підхід до оцінки фінансового ризику в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства, «Інформаційно-аналітичне забезпечення функціонування системи управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання України в сучасних умовах: теорія, методологія, практика» (2016 р., номер державної реєстрації 0116U005339) – автором розроблено організаційне забезпечення кадрової безпеки з розподілом функцій, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами підприємства в умовах конфліктного середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування науково-теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки підприємств промисловості в умовах конфліктного середовища.

Для досягнення поставленої мети в дисертації були поставлені та вирішені такі завдання:

- визначено сутність та основні елементи кадрової безпеки як об'єкта управління в умовах виникнення конфліктів;
- досліджені елементи системи організації та управління кадровою безпекою підприємства;
- здійснено аналіз системи показників оцінки стану кадрової безпеки на підприємствах промисловості;
- визначено рівень лояльності персоналу, проведено аналіз впливу конфліктних ситуацій на лояльність персоналу за допомогою кореляційно-регресійних методів;
- досліджені індикатори оцінки стану кадрової безпеки, побудовані профілі кадрової безпеки на прикладі підприємств промисловості;
- визначено інтегральний показник кадрової безпеки підприємств промисловості;
- вдосконалені шляхи протидії загрозам щодо забезпечення інформаційної безпеки підприємства з боку персоналу;
- розподілені функції, повноваження і відповідальність між структурними підрозділами підприємства з метою забезпечення його кадрової безпеки в умовах конфліктного середовища.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємств промисловості в умовах конфліктного середовища.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дисертаційної роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем організації кадрової безпеки підприємства. Для вирішення поставлених завдань у дисертаційній роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи

теоретичного узагальнення, системного аналізу, наукової класифікації – для уточнення класифікації ризиків і загроз кадрової безпеки, удосконалення класифікації загроз залежно від сфери їх виникнення; методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу – для аналізу системи показників визначення стану кадрової безпеки на промислових підприємствах; дослідження індикаторів оцінки стану кадрової безпеки; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення організації кадрової безпеки підприємства; спостереження і письмове опитування за допомогою анкет – для оцінювання рівня лояльності персоналу підприємств.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств і функціонування системи безпеки, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет, дані Державного комітету статистики України, довідково-інформаційні видання, матеріали і статистичні дані, отримані автором в процесі дослідницької роботи на промислових підприємствах Харківського регіону.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних і науково-методичних положень щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Наукову новизну дисертації визначають такі положення:

удосконалено:

- методичний підхід до визначення інтегрального показника оцінки кадрової безпеки підприємства, що, на відміну від існуючих, здійснюється за послідовністю: розгляд кадрової безпеки як соціально-економічного явища, що характеризується великою кількістю ознак; агрегування визначених індикаторів до однієї інтегральної оцінки, ґрунтуючись на теорії «адитивної цінності» (попередньої нормалізації); визначення оптимальних, порогових та граничних значень індикаторів; використання зважених коефіцієнтів і нормалізованих значень показників. Застосування

- методичного підходу дає можливість провести економічну оцінку наслідків впливу внутрішніх і зовнішніх факторів та загроз на кадрову безпеку підприємства з урахуванням несприятливого ринкового середовища;
- класифікацію ризиків і загроз забезпечення кадрової безпеки підприємства шляхом доповнення існуючої класифікації новими класифікаційними ознаками, а саме «за тимчасовою ознакою практичної реалізації загрози», яка включає такі типи загроз: потенційні; загрози, які реалізуються і реалізовані загрози; «залежно від тиску і маніпуляції на працівника» виділені загрози: здійснювані працівником свідомо, вимушені (під впливом) і загрози з боку представників групи ризику, що дозволяє забезпечити проведення заходів, спрямованих на недопущення загроз, пом'якшення їх шкідливого впливу а також проведення постійного моніторингу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки підприємства;
  - методичний підхід до аналізу системи показників оцінки стану кадрової безпеки на підприємствах промисловості, які, на відміну від існуючих, побудовані на основі: здійснення комплексної оцінки показників фінансово-господарської діяльності підприємств, структури персоналу, забезпеченості підприємств людськими ресурсами, укомплектованості кадрами, використання фонду робочого часу і оплати праці працівників, проведення порівняльного аналізу продуктивності праці, визначення вартості й рівня середньомісячної заробітної плати. Запропоновані рекомендації дозволяють комплексно оцінити рівень кадрової безпеки і обрати показники для побудови профілю кадрової безпеки промислового підприємства;
  - методичний підхід до оцінки ступеня впливу конфліктних ситуацій на рівень лояльності персоналу і рівень кадрової безпеки в цілому шляхом використання кореляційно-регресійних методів та побудови багатфакторної економетричної моделі, що дозволяє дослідити вплив

внутрішньоособистісних, міжособистісних і міжгрупових трудових конфліктів за певний проміжок часу на рівень лояльності персоналу та вжити заходи щодо підвищення лояльності персоналу до свого підприємства внаслідок чого поліпшиться продуктивність праці та результативність діяльності підприємства;

- методичний підхід до оцінки стану кадрової безпеки підприємств промисловості шляхом розрахунку комплексного показника за адитивно-мультиплікативною функцією, особливістю якого є врахування 32 індикаторів, що віднесені до визначених складових кадрової безпеки, а саме: соціально-мотиваційної безпеки, професійної безпеки, антиконфліктної безпеки і безпеки життєдіяльності. Методичний підхід передбачає використання статистичних даних підприємств, застосування методу анкетування співробітників та дозволяє здійснити проведення розрахунків за математичними формулами для визначення кількісних значень запропонованих індикаторів для формування системи індикаторів оцінки кадрової безпеки підприємства;
- процес організації та координації процесу забезпечення кадрової безпеки підприємства шляхом визначення основних завдань кадрової служби для удосконалення кадрової безпеки підприємства, а також перерозподілу функцій, повноважень і відповідальності щодо забезпечення кадрової безпеки між структурними підрозділами підприємства;  
набули подальшого розвитку:
- визначення поняття «кадрова безпека», в якому, на відміну від існуючих уточнено, що персонал може бути як суб'єктом так і об'єктом кадрової безпеки, тобто може як завдати шкоди підприємству так і стати об'єктом зовнішнього впливу; під цим поняттям розуміється діяльність по створенню умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства, при яких забезпечується захищеність інтересів підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних з власним персоналом та самого персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз, таких як шантаж, переманювання



- конкурентами, посягання на життя і здоров'я співробітників;
- методичний підхід до визначення рівня лояльності персоналу підприємства, відмінністю якого є розрахунок середньозваженого значення рівня лояльності співробітника за результатами обробки трьох досліджень методом анкетування з урахуванням вагомості певного методу: за опитувальником організаційної лояльності Л. Портера (0,3), шкали організаційної лояльності Дж. Мейєра і Н. Аллен (0,5) і тесту К. Харського (0,2), що дозволяє оцінити рівень лояльності персоналу;
  - конкретизація стратегічних цілей і пріоритетів, які спрямовані на забезпечення кадрової безпеки сучасного підприємства шляхом визначення чотирьох напрямів кадрової стратегії: політика регулювання чисельності персоналу, політика розвитку персоналу, політика мотивації персоналу і політика психологічної підтримки персоналу, що дозволяє запровадити систему заходів запобігання кадровим ризикам у конфліктному середовищі та організаційно забезпечити її реалізацію для підприємств промисловості.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження. Запропоновані в дисертаційній роботі висновки й пропозиції доведені до рівня конкретних рекомендацій щодо забезпечення кадрової безпеки підприємств промисловості в умовах конфліктного середовища. До результатів, які мають практичне значення, належать: методичне забезпечення комплексного оцінювання кадрової безпеки на ДП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування» ДК «Укроборонпром» – упроваджено методичний підхід до оцінки стану кадрової безпеки промислового підприємства шляхом розрахунку зведеного показника за адитивно-мультиплікативною функцією (м. Харків, довідка № 217 від 14.03.2017 р.); на групі компаній «Бар'єр. Безпека бізнесу» – впроваджено методичний підхід до вдосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах конфліктного середовища (м. Харків, довідка № 11 від 24.01.2017 р.); на ПП «Слобожанські інвестиції – 2007» – впроваджено пропозиції щодо аналізу системи показників визначення кадрової

безпеки на промислових підприємствах (м. Харків, довідка № 134 від 22.03.2016 р.).

Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, усі результати якої одержані безпосередньо здобувачем і знайшли відображення в наукових публікаціях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано тільки ті положення, які є результатом власних досліджень.

Основні результати дослідження доповідались автором, обговорювались і були схвалені на науково-практичних конференціях, семінарах і круглих столах: III Міжнародній науково-практичній конференції «Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою: аудиторський супровід та бізнес розвідка» (м. Харків, 2013 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою в умовах європейської інтеграції» (м. Харків, 2015 р.), 11 Міжнародній науковій конференції «New trends 2016» (м. Зноймо, Чехія, 2016 р.), Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Сталий розвиток в умовах глобальних викликів» (м. Харків, 2017 р.).

Публікації. Основні положення й найважливіші результати роботи викладено в 10 наукових працях, з яких 1 розділ – у колективній монографії, 6 статей у наукових фахових виданнях, у тому числі 3 статті у збірниках, внесених у міжнародні науково-метричні бази, 3 тези доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 2,97 авт. арк., з яких особисто авторів належить 1,62 авт. арк.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНФЛІКТНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 1.1 Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства

В умовах нестабільності економіки і підприємництва важливе значення в процесі функціонування різних підприємств займає поняття кадрової безпеки. Її забезпечення є необхідним при ліквідації соціальних та економічних загроз в процесі виробничо-комерційної діяльності підприємства.

У той час як керівники прагнуть захистити своє підприємство від зовнішніх загроз, конкурентів або інших незалежних умов, джерелом не меншої загрози може бути внутрішнє середовище установи, а саме її співробітники [213, с. 56]. Дослідження в області кадрової безпеки дають можливість зменшити цю загрозу, передбачити і ліквідувати її, а також проводити профілактику.

В основі управління кадрової безпекою є управління персоналом. Оскільки без перевірки кадрів, їх ретельного відбору, навчання, перевірки їх особистих якостей та інших процедур не обійтися для організації збалансованого та ефективного трудового процесу, перед керівництвом стоїть питання кадрової безпеки.

В даний час підприємства відчувають зростання рівня загроз з боку власного персоналу. Такі загрози пов'язані зі збільшенням ризиків в управлінні персоналом. Негативні наслідки цих ризиків можуть призвести не тільки до погіршення управління підприємством, але і до повної втрати його власником [191, с. 36].

Від економічних злочинів своїх співробітників сьогодні страждають більше 40% компаній, втрачаючи в результаті крадіжки до 7% свого доходу, тобто керівництву потрібно постійно приймати адаптивні рішення, спрямовані на боротьбу з кадровими злочинами. За даними Grant Thornton International

Business Report, на боротьбу з внутрішньокорпоративних шахрайством встали вже 45% компаній по всьому світу. Дослідження, проведене в 33 країнах світу серед 7800 компаній, показало, що найактивніші борці з крадіжками живуть у Північноамериканській зоні вільної торгівлі (Канада, США, Мексика), а найпасивніші – у Східній Азії. Правда, звертати увагу на цю проблему підприємства починають лише тоді, коли особисто відчувають нестачу грошей у корпоративній кишені. При цьому чим більше підприємство, тим вище в ній відсоток злочинів співробітників. Так, жертвою крадіжки або обману стали тільки 32% компаній, де працює менше 200 чоловік. Результат для корпорації (більше 5 тис. співробітників) удвічі більше – 62%.

Усвідомлення змісту та розуміння поняття «кадрова безпека» вимагає визначення характеристики поняття «економічна безпека», що є неможливим без дослідження думок вчених щодо трактування поняття «безпека» [159].

Поняття «безпека» широко трактується практично у всіх життєво важливих напрямках. Традиційно прийнято виділяти три рівні безпеки: особиста, суспільства і держави [96, с. 67]. Еволюція та розуміння категорії «безпека» представлена в табл. А.1 Додатку А.

Термін «безпека» має дуже широке смислове значення, наприклад, міжнародна безпека, державна безпека, безпека підприємництва, безпека життєдіяльності громадян. Зазвичай під ним розуміється поточна і перспективна захищеність від різноманітних погроз майнового і немайнового характеру [5, с. 9]. Крім того, дане поняття включає різноманітні функціональні напрями, наприклад, політична, військова, екологічна безпека. Можлива диференціація безпеки залежно від причин порушення. Зокрема, виділяються погрози зовнішнього характеру – з боку іноземних держав, зміни економічної політики власної держави, несприятливої динаміки кон'юнктури ринку і тому подібне. Загрозу безпеці можуть визначити і внутрішні чинники, наприклад, низька кваліфікація власного персоналу або недолік фінансових ресурсів.

Феномен поняття «безпека» полягає у його багатогранності і неоднозначності. Аналіз наукових літературних джерел дозволив виділити шість найбільш суттєвих підходів:

1. Стан об'єкта (суб'єкта). Так, наприклад, П.Я. Кравчук розглядає безпеку «...як стан об'єкта, що характеризує його здатність зберігати свою суть, призначення та структуру, спроможність нейтралізувати внутрішні і зовнішні небезпеки та загрози, можливість реалізації життєво важливих інтересів об'єкта» [79, с. 48]. Прихильником цього підходу є і В.І. Серебряніков, який трактує дане поняття «... як стан захищеності життєво важливих і законних інтересів об'єкта від зовнішніх та внутрішніх загроз в різноманітних протиправних формах, що забезпечує його стабільний розвиток у відповідності зі встановленими цілям» [158, с. 161]. Інші автори розглядають безпеку як конкретний стан і ступінь захищеності будь-якого суб'єкта та його спроможність протистояти змінам умов функціонування, а також як стан суб'єкта, який означає, що ймовірність небажаної зміни будь-яких якостей суб'єкта, параметрів належного йому майна й зовнішнього середовища, що впливає на нього, невелика (менше визначеної межі) [1, 5, 150].

2. Здатність об'єкта зберігати свій стан за умов цілеспрямованого і руйнівного внутрішнього чи зовнішнього впливу (безпека як гомеостазис). М.А. Лесков відмічає, що безпека – це тип динамічної рівноваги, характерний для складних саморегульованих систем і станів у підтримці суттєво важливих для збереження системи параметрів в доступних межах [103, с. 66].

3. Захищеність (захист) суб'єкта. Безпека – це поточна і перспективна захищеність суб'єкта від різноманітних загроз майнового і немайнового характеру [83]. Р.М. Дацків розглядає дане поняття через задоволення таких потреб, як існування, цілісність, незалежність, спокій і розвиток, розуміючи під цим стан вільний від неспокою, що творить почуття захищеності, від латинського «*sine cura – securitas*» [47, с. 146].

4. Безпека є певною гарантією, тобто необхідною умовою функціонування об'єкта. В.А. Ліпкан характеризує безпеку «... як гарантовану

конституційними, законодавчими і практичними заходами захищеність і забезпеченість життєво важливих інтересів об'єкта від зовнішніх і внутрішніх загроз» [105, с. 57].

5. Відсутність небезпек та загроз для об'єкта. Автори цього підходу [81, 88, 130] бачать у безпеці відсутність небезпеки (неприпустимого ризику), пов'язаної з можливістю завдання будь-якої шкоди для системи, а також певний об'єктивний стан, заснований на відсутності загрози, відчутній суб'єктивно через одиниці чи угруповання.

6. Властивість системи. Прихильники цього підходу [118, 128, 136, 155] визначають безпеку як фундаментальну системну характеристику сталого суспільного розвитку, а також тенденцію розвитку й умови життєдіяльності соціуму, за яких забезпечується їх якісна і структурна визначеність та вільне, яке відповідає їх природі, функціонування.

Визначення поняття безпека, що підтримує Г.В. Іващенко, ґрунтується на тім, що безпека не є яким-небудь станом. Захистити себе – значить створити умови, якими можна управляти і в яких можливе управління, можливо здійснювати свою діяльність. Звідси, за словами Г.В. Іващенко, слідує висновок: «безпека – не є станом захищеності інтересів суб'єкта, безпека взагалі не є будь-чим станом [77]. Безпека це умови існування суб'єкта, що ним контролюються. Безпека, в загальному вигляді, – це специфічна сукупність умов діяльності». Дане визначення можна назвати динамічним.

З урахуванням наведених вище підходів, під безпекою слід розуміти перманентне управління статичними (постійно існуючими) і динамічними (тимчасово діючими) зовнішніми та внутрішніми загрозами з метою їх повної ліквідації, усунення або хоча б зменшення можливої шкоди від них для функціонування об'єкта з заданими ним же умовами і параметрами. У цьому визначенні увага акцентується перш за все на процесі управління загрозами, які слід розглядати мінливими у часі.

Особливе місце в системі безпеки належить економічній безпеці, в рамках якої рельєфно виділяються такі напрями її забезпечення, як безпека

вітчизняного сектора виробництва, стійкість національної грошово-кредитної системи, регіональні аспекти економічної безпеки і економічна безпека суб'єктів господарювання.

До недавнього часу проблеми економічної безпеки були предметом розгляду в основному західних фахівців. Українські і російські дослідники звернулися до них порівняно недавно, чим і пояснюється незначна кількість наукових робіт в цій області. Категорія економічної безпеки є новою для української економіки.

Економічна безпека є ключовим напрямком розвитку безпеки підприємства. Проблеми економічної безпеки підприємств почали досліджуватися в Україні нещодавно, але вже існує значна кількість наукових праць. Поняттю економічної безпеки підприємства та чинникам впливу на діяльність підприємства приділена увага в працях вітчизняних вчених, таких як: О.І. Барановський, І.О. Бланк, В.М. Геєць, Р.М. Дацків, О.І. Захаров, М.І. Камлик, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, Г.В. Козаченко, І.В. Махоніч, В.І. Мунтіян, В.П. Пономарьов, П.Я. Пригунов, В.С. Сідак, О.І. Черняк, С.М. Шкарлет [14, 27, 47, 82, 84, 96, 98, 112, 119, 137, 139, 189]. Серед російських вчених загальним питанням економічної безпеки приділили увагу А.П. Градов, О.А. Грунін, С.О. Грунін, М.А. Бендиков, В.К. Сенчагов [20, 40, 46, 76].

Питанням забезпечення економічної безпеки країни, як в цілому, так і за окремими аспектами, присвячений цілий ряд робіт [7, 22, 56, 119, 136]. В 1998 р. була розроблена Концепція економічної безпеки України, в якій суть економічної безпеки країни визначена як «...спроможність національної економіки забезпечити свій вільний, незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих розумів і варіантів розвитку подій, та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз» [84, с. 4]. Дана Концепція визначає основні погрози національній безпеці України і розкриває

їх сутність, розглядає питання безпеки реального і фінансового секторів економіки, структурні і відтворювальні аспекти економічної безпеки і приводить інтегральні показники економічної безпеки України.

Логічним продовженням і конкретизацією положень Концепції економічної безпеки України є визначення змісту категорії економічної безпеки підприємства, її структури і показників оцінки. Необхідність вирішення цієї проблеми і напряду вирішення стосовно особливостей національної економіки вже отримали обґрунтування в світовій літературі. Так, Д. Ламберт розглядає економічну безпеку підприємств як один з елементів захисту національної економіки [96, с. 68]. При цьому він виділяє завдання, які повинні вирішуватися на кожному рівні забезпечення економічної безпеки, у тому числі і на рівні підприємства.

Ґрунтуючись на основних положеннях теорії стадійності процесів управління, висунутою Р. Ноланом, яка виходить з припущення, що всяка система (наприклад, економічна, соціологічна) або процес знаходяться в постійному розвитку, що припускає проходження ряду стадій, можна прослідкувати еволюцію поняття економічної безпеки підприємства.

Раніше поняття економічної безпеки розглядалося як забезпечення умов збереження комерційної таємниці і інших секретів підприємства. Такому трактуванню економічної безпеки присвячені публікації початку 90-х років минулого сторіччя [6, 18, 35, 49, 151, 157]. На перших етапах ринкових перетворень у зв'язку із зміною титулу власності, самостійним виходом підприємств на зовнішній ринок, прагненням до максимізації прибутку, виробництва конкурентоздатної продукції, що реалізовується зокрема за допомогою зменшення витрат, використання нових технологій, питання збереження комерційної таємниці в діяльності підприємств прийняло особливу актуальність. Кожне підприємство прагнуло захищати свої комерційні таємниці, інтелектуальну власність і взагалі інформацію як найцінніший товар. Забезпечення економічної безпеки розглядалося перш за все як захист інформації, чому присвячено багато публікацій, серед яких необхідно назвати



роботи В. Ярочкіна [198-202], А. Шаваєва [180, 181], В. Шликова [184-187] і багато інші [15, 16, 29, 30, 39, 78, 149].

Проблему економічної безпеки підприємства у вказаному контексті пропонувалося вирішувати виходячи з передумови, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки найслабкішої її ланки, якою вважається персонал організації. Забезпечення економічної безпеки підприємства будувалося у формі дворівневої системи захисту інформації. Перший рівень припускав збереження секретів силами служби безпеки організації, а другий – передбачав формування психологічної атмосфери «пильності і відповідальності» персоналу організації за допомогою так званих координаторів, що призначаються з осіб середньої керівної ланки і мають серед співробітників авторитет. Визнаючи, що збереження інформації є одним з важливих аспектів економічної безпеки підприємства, необхідно відзначити, що зведення проблеми економічної безпеки підприємства тільки до захисту комерційної таємниці є дуже спрощеним варіантом вирішення такої проблеми. Цілком очевидно, що таке вузьке розуміння економічної безпеки страждає надмірною «економічністю» і не враховує всього спектру впливу зовнішнього середовища як основного джерела небезпек для діяльності підприємства.

Декілька пізніше запанував інший підхід до трактування поняття економічної безпеки підприємства. Різкий спад виробництва в цілому по країні, а головне – зміна економічних функцій держави, яка вже не була основним інвестором і споживачем продукції, змусили подивитися набагато ширше на проблему економічної безпеки підприємств. Згідно цьому погляду економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього середовища, яке в ринковій економіці весь час змінюється, ніколи не залишається стабільної, постійної або незмінної. Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту підприємств від її негативного впливу і розглядається зміст категорії економічної безпеки підприємства, у тому числі і в нечисленних поки публікаціях вітчизняних учених-економістів.

При визначенні поняття «економічна безпека» почала переважати думка, що його зміст відображає такий стан підприємства, який забезпечує здатність протистояти несприятливим зовнішнім діям. В зв'язку з цим економічна безпека підприємства почала розглядатися набагато ширше – як можливість забезпечення його стійкості в різноманітних, у тому числі і в несприятливих умовах, які складаються в зовнішньому середовищі, незалежно від характеру їх впливу на діяльність підприємства, масштабу і характеру внутрішніх змін. Так, економічна безпека підприємства визначена як «захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатність швидко усувати різноманітні погрози або пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності» [79, с. 48]. Такої ж точки зору дотримується В. Забродський, який трактує економічну безпеку як «кількісну і якісну характеристику властивостей фірми, що відображає здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози» [155, с. 35]. Відповідно до точки зору В. Забродського, економічна безпека фірми визначається сукупністю чинників, які відображають незалежність, стійкість, можливості зростання, забезпечення економічних інтересів. Аналогічна думка А. Іванова і В. Шликова, які розглядають економічну безпеку підприємства як «...стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз» [76, 186].

Необхідно відмітити, що за даним підходом, запропонованим В. Шликовим до визначення суті економічної безпеки підприємства, втрачається бачення перспектив його розвитку, оскільки він відрізняється синонімічністю з поняттям адаптації підприємств, з чим навряд чи можна погодитися. Крім того, не зовсім ясно, яким чином підприємство може захистити свою діяльність від негативного впливу зовнішнього середовища.

Декілька інше розуміння економічної безпеки підприємства приводить В. Тамбовцев [162, 163], визначаючи її як стан підприємства, яке означає, що вірогідність небажаної зміни яких-небудь якостей, параметрів майна, що

належить йому, невелика (менше певної межі). Залежно від того, яке поєднання параметрів життєдіяльності підприємства є для нього бажаним, мінятиметься і конкретне наповнення поняття «небажані зміни». У загальному випадку до них відносяться ті, які віддаляють підприємство від його бажаного стану. Приведене розуміння економічної безпеки підприємства припускає і практично ґрунтується на визнанні можливості стабільності зовнішнього середовища, з чим не можна погодитися, оскільки саме мінливість зовнішнього середовища слід розглядати як її постійний стан, а її постійність протягом деякого часу – як тимчасовий стан. Крім того, в практичній діяльності підприємств вельми скрутно визначити вірогідність небажаних змін, які ще необхідно чітко сформулювати.

В рамках підходу до економічної безпеки підприємства як стану, визначуваному впливом зовнішнього середовища, слід зазначити ресурсно-функціональний підхід. Автори цього підходу розглядають економічну безпеку підприємства як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання погрозам і забезпеченню стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому» [128, с. 138]. З цією метою Є. Олейніков розглядає сукупність процесів, що протікають в організації, з усіма їх характерними особливостями і взаємозв'язками, які складають єдину споріднену групу з погляду їх функціональної ролі в забезпеченні економічної безпеки підприємства і, разом узяті, грають важливу роль в забезпеченні економічної безпеки підприємства. У ресурсно-функціональному підході як основні напрями економічній безпеці підприємства розрізняють сім функціональних складових: інтелектуально-кадрову, фінансову, техніко-технологічну, політико-правову, екологічну, інформаційну і силову [128, с. 139].

Ретельне вивчення сутності ресурсно-функціонального підходу до розуміння економічної безпеки підприємства дозволяє відзначити його основну гідність – всеосяжний, комплексний характер, оскільки в рамках цього підходу досліджуються найважливіші чинники, що впливають на стан функціональної

складової економічної безпеки підприємства, вивчаються основні процеси, що впливають на її забезпечення, проводиться аналіз розподілу і використання ресурсів підприємства, розглядаються економічні індикатори, що відображають рівень забезпечення функціональною складовою економічної безпеки підприємства, і розробляються заходи по забезпеченню максимально високого рівня функціональною складовою економічної безпеки підприємства.

Проте це гідність ресурсно-функціонального підходу одночасно є і його ж недоліком, оскільки економічна безпека розглядається дуже широко – і в аспекті адаптації до впливу зовнішнього середовища, і в аспекті ресурсної забезпеченості підприємства, і в аспекті якості реалізації функцій управління, таких як планування, облік і аналіз. При такому широкому підході втрачається само бачення економічної безпеки і, по суті, вона ототожнюється з самою діяльністю підприємства і її ефективністю.

Окрім спроб визначити сутність економічної безпеки підприємства, виходячи з визнання впливу, причому негативного, на його діяльність зовнішнього середовища, існують і інші точки зору з даного питання. Так, В. Шликов [185] розглядає економічну безпеку підприємства з погляду мінімізації втрат і збереження контролю над власністю. Як способи забезпечення економічної безпеки підприємства пропонується побудова системи захисту його економічних інтересів, в якому основна увага приділена питанням боротьби з недобросовісною конкуренцією, забезпеченню інформаційної безпеки і правовому захисту інтелектуальної власності [186, с. 48]. Слід зазначити неясність і недовомовленість такого аспекту забезпечення економічної безпеки підприємства, як боротьба з недобросовісною конкуренцією. Зокрема, незрозуміло, яким чином, в яких формах і якими способами підприємство може здійснювати боротьбу з недобросовісною конкуренцією.

Заслуговує уваги точка зору В. Шликова [187, с. 62] про необхідність захисту економічних інтересів господарюючих суб'єктів. У цьому питанні важливим є пошук правильного співвідношення між вірогідними втратами при

порушенні економічних інтересів підприємства і допустимою величиною витрат для запобігання або мінімізації втрат. Проте приведена точка зору носить декілька декларативний характер, оскільки захист економічних інтересів автором зводиться до захисту інформації, що містить комерційну таємницю, а проблема виявлення прикордонного значення рівня витрат, що розділяє витрати на ефективних і неефективних, тільки позначена.

Деякі науковці розглядають економічну безпеку підприємства з позиції окремого аспекту його діяльності. Так, одні автори визначають, що найважливішим напрямом формування системи економічної безпеки, у тому числі і підприємств, є створення дієвого механізму фінансової безпеки [14]. Інші наголошують на тому, що саме облік є однією з основних функцій управління, направленої на забезпечення економічної безпеки підприємства, і саме облік виключає можливість прямих розкрадань без встановлених законом наслідків, створює інформаційні умови для здійснення контролю доцільності і законності використання ресурсів в превентивному, поточному і наступному режимах і сприяє запобіганню реалізації погроз, які знижують економічну стійкість підприємств [133].

Звичайно, розробка конкретно спрямованих напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства необхідна, оскільки дозволяє провести всебічні і глибокі дослідження вибраного аспекту діяльності підприємства. Усім вузькофункціональним підходам щодо забезпечення економічної безпеки підприємства властивий один серйозний недолік. Автори цих підходів часто виходять з різного розуміння економічної безпеки підприємства.

Всі наведені підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства відрізняються або неповнотою, недомовленістю і неясністю, що не дозволяє, виходячи з них, виявити сутність категорії економічної безпеки підприємства, або дуже широким підходом, при якому втрачається саме бачення економічної безпеки підприємства внаслідок ототожнення її з його ефективною діяльністю. Економічну безпеку підприємства можна розглядати як практичне використання таких принципів сучасного менеджменту, як

своєчасна реакція на зміни в зовнішньому середовищі, бачення підприємства, тобто чітке уявлення про те, що воно повинне собою представляти, а також одного з основних положень сучасної теорії управління – ситуаційного підходу до управління, яким визнається важливість швидкості і адекватності реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його існування [96, с. 74]. Звідси економічну безпеку підприємства потрібно розглядати як еволюційний розвиток ситуаційного підходу до управління. Економічна безпека викликає все велику зацікавленість підприємств, які стикаються з труднощами при реалізації принципово нових підходів до управління підприємствами, при організації управління підприємством в ринкових умовах.

У централізованій економіці економічна безпека підприємства забезпечувалася вертикально побудованими методами управління, які стали неприйнятними в умовах ринкової економіки, оскільки в ринковому середовищі з урахуванням її специфіки механізми безпеки розосереджуються по багатьом суб'єктам і напрямам економічній, фінансовій, законодавчій, правоохоронній діяльності, коли організаційно починає зростати горизонтальна складова системи захисту [87].

Однак, найбільш розповсюдженим вважається визначення економічної безпеки надане автором О.А. Груніним: «Економічна безпека підприємства – це такий стан господарчого суб'єкта, у якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику» [46]. Економічна безпека – синтетична категорія економічної теорії і політології і одночасно універсальна категорія, дія якої виявляється на всіх рівнях, починаючи з національної економіки і закінчуючи окремо узятим підприємством.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних

функціональних цілей економічної безпеки належать: забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства; забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу суб'єкта господарювання; досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством; досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу; мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища; якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства; забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства; ефективна організація кадрової безпеки підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів і загальної схеми організації економічної безпеки. Основними напрямками організації економічної безпеки підприємства за окремими функціональними складовими є: фінансова, інтелектуальна й кадрова, техніко-технологічна, політико-правова інформаційна, екологічна [45].

Визначившись з поняттями «безпека» та «економічна безпека» розглянемо сутність та значення кадрової безпеки як складової частини саме економічної безпеки підприємства в цілому. Теоретичні основи кадрової безпеки розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів різних напрямків економічної науки. Вагомий внесок у вивчення проблем теорії та практики кадрової безпеки зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: А.Р. Алавердов, М.В. Бгашев, Д.В. Беляйкін, І.А. Бородін, В.М. Геєць, Л.П. Гончаренко, Г.В. Іващенко, М.О. Кизим, О.Я. Кібанов, Т.С. Клебанова, Л.І. Любавська, М.І. Петров, О.І. Черняк, І.Г. Чумарін, Н.К. Швець та інші. Проте до цих пір залишається незрозумілою сутність кадрової безпеки, механізм її забезпечення, її місце в системі безпеки організації. Недостатньо пропрацьовано уявлення про

кадрову безпеку з позицій теорії систем, відсутні дослідження, які розглядають кадрову безпеку як багаторівневу систему.

Вивчення теоретичних та практичних досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених дає змогу зробити висновок про недостатню розробленість питань аналізу кадрової безпеки. Вирішення питань кадрової безпеки обмежується впровадженням жорсткого контролю персоналу, відсутня єдність у виборі показників, що комплексно характеризують рівень кадрової безпеки та його впливу на ефективність діяльності організації, не приділяється належна увага формуванню системи кадрової безпеки організації та її розвитку.

Аналіз теоретичних походів до сутності і змісту кадрової безпеки показав, що процес забезпечення кадрової безпеки у більшості дослідників асоціюється з процесом запобігання крадіжкам, псування майна і різного роду деструктивних дій з боку персоналу організації (А.Р. Алавердов, Н.П. Ващекін, М.І. Дзлієв, Л.І. Любавська, А.Д. Урсул, І.Г. Чумарін та інші). Так, наприклад, А.Р. Алавердов вважає, що в рамках кадрової безпеки розглядається лише один з аспектів забезпечення безпеки організації. Він пов'язаний із захистом лише від тих погроз, які:

- пов'язані з функціонуванням тільки одного з напрямів діяльності організації – кадрового напрямку;

- визначені діяльністю юридичних і фізичних осіб, спеціально направлених на нанесення конкретній організації майнового або немайнового збитку [5, с. 9].

Перехід від інтелектуального етапу до сучасного етапу й до усвідомлення необхідності кадрової безпеки, за словами І.А. Бородіна, був викликаний: «...тенденціями до їхньої інтелектуалізації проявився, перш за все, у створенні інформаційно-аналітичних підрозділів, підрозділів економічної, інформаційної й соціальної безпеки» [26].

Н.К. Швець розуміє кадрову безпеку організації як стан захищеності організації від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом [191].

Згідно М.І. Петрову, кадрова безпека – це таке 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 заподіяти шкоди [147].

Визначення процесуального типу наведено в роботі І. Г. Чумаріна: «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 [213]. Аналогічної думки дотримуються також Т.С. Ветошкіна, Н.Б. Куршакова. Даний погляд має на увазі кадрову безпеку як процес, тобто сукупність певних етапів, що дозволяє при вивченні цього явища аналізувати дану діяльність як взаємозалежний ланцюг елементів, а також формалізувати теоретичні моделі, побудувати алгоритми в руслі наук про раціональну дію.

А. Джобава та О. Черняк розкривають поняття кадрової безпеки з погляду її цілей: «кадрова безпека – сукупність заходів, направлених на запобігання протиправним діям або сприяння ним з боку персоналу підприємства» [218]. Сильна сторона такого визначення полягає у формулюванні мети кадрової безпеки, однак недостатньо добре проглядається специфіка розглянутого явища. В рамках даного визначення негативні дії з боку персоналу обмежуються тільки його протиправними діями, що не зовсім вірно, оскільки погрозами кадровій безпеці можуть бути як дія, так і бездіяльність персоналу, а також його недостатня кваліфікація, неналежна поведінка в умовах ризику і невизначеності. Орієнтація забезпечення кадрової безпеки на запобігання погрозам дозволяє говорити про використання превентивного підходу до управління кадровою безпекою організації.

Л.П. Гончаренко зв'язує проблеми розвитку людських ресурсів організації і забезпечення кадрової безпеки і розглядає кадрову безпеку як «захищеність суспільно-прогресивних інтересів організації щодо розвитку і вдосконалення її людського капіталу, підтримці ефективної системи управління людськими ресурсами і мінімізації ризиків компанії, пов'язаних з її кадровою складовою» [193, с. 365]. Очевидно, що як предмет кадрової безпеки автором

обрані лише інтереси організації, які часто можуть суперечити життєво важливим інтересам найманого персоналу, що, у свою чергу, і приводить до виникнення погроз кадровій безпеці. Однак, предметом кадрової безпеки є інтереси як організації, так і найманого персоналу, а її результатом повинна бути взаємна їх захищеність стосовно всіх учасників соціально-трудова відносин. Перекося в дотриманні балансу життєво важливих інтересів, коли безпека одного об'єкту досягається за рахунок інтересів іншого, приводять до порушення кадрової безпеки.

Л.П. Гончаренко також уточнює визначення кадрової безпеки з позицій суб'єктно-об'єктного підходу: кадрова безпека – це таке положення організації як соціальної спільності і індивіда в ній, при якому дії на них з боку природного, економічного і соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти якої-небудь шкоди. В даному випадку, на наш погляд, доцільніше говорити про мінімізацію збитку від можливої шкоди, а не про повну його відсутність.

В.М. Геєць розуміє під кадровою безпекою правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом. Такий підхід є досить обмеженим, так як скоріше є функціями кадрової безпеки або її задачами.

А.Л. Мірющенко під кадровою безпекою компанії розуміє діяльність по створенню умов для функціонування компанії, при яких забезпечується гарантована законодавством захищеність інтересів компанії від ризиків і погроз, пов'язаних з власним персоналом [208]. Даний погляд відрізняється від інших тим, що кадрова безпека розглядається як діяльність, направлена на підтримку гарантованої захищеності організації. Проте незрозумілою залишається позиція автора відносно результату безпеки, позначеного як «гарантована захищеність інтересів організації», а також відносно суб'єкта забезпечення безпеки, який гарантує такий результат.

Аналогічні недоліки має визначення, запропоноване Л.І. Любавською і Д.В. Беляйкіним, які під кадровою безпекою організації розуміють належний ступінь її захищеності від будь-яких погроз, пов'язаних з її персоналом [109, с. 12].

Такі автори, як М.О. Кизим і Т.С. Клебанова вважають, що кадрова безпека – стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації по розвитку й удосконалюванню її людського капіталу, підтримці ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних з її кадровою складовою [45].

Найбільш повне визначення надав А.Я. Кібанов: «кадрова безпека – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму по обробці 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» [29].

На думку автора, кадрова безпека представляє собою діяльність по створенню умов для стабільного функціонування й розвитку підприємства, при яких забезпечується захищеність інтересів підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних з власним персоналом та самого персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз, таких як шантаж, переманювання конкурентами, посягання на життя і здоров'я співробітників тощо. Вона є синтетичною категорією: економічної теорії, управління персоналом, соціології управління та економіки праці. Проведений аналіз визначень кадрової безпеки дозволяє зробити ряд висновків:

1. Необхідність забезпечення кадрової безпеки пов'язана з високим рівнем вірогідності і масштабом як майнових, так і немайнових втрат сучасної організації, причини яких мають пряме відношення до її персоналу.

2. Процес забезпечення кадрової безпеки у більшості дослідників асоціюється з процесом захисту інтересів організації від погроз з боку

персоналу організації. В рамках розглянутих підходів детально аналізуються погрози безпеці організації з боку персоналу, при цьому не виділяються погрози безпеці найманого персоналу.

3. Підходи до забезпечення безпеки персоналу часто обмежуються вирішенням питань фізичної охорони працівників, яка припускає їх захист від погроз і посягань «ззовні» (шантажу, переманювання конкурентами, посягання на життя і здоров'я співробітників).

У теорії кадрової безпеки працівники позиціонуються одночасно в двох напрямках – як об'єкти і як суб'єкти потенційних погроз. Так, на думку А.Р. Алавердова, «співробітник організації може стати об'єктом такої загрози з боку конкуруючої організації, як відміна його до порушення довіри працедавця у формі розголошення конфіденційної інформації. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи (підкуп, шантаж і ін.). У випадку якщо він прийме пропозиції конкурента свого працедавця, то його статус автоматично зміниться. З об'єкту загрози кадровій безпеці вказаний співробітник перетвориться на її суб'єкта, а об'єктом виступатиме вже інформаційна безпека відповідної організації» [5, с. 9].

Аналогічної думки з приводу суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки дотримуються Л.І. Любавська, Д.В. Беляйкін. На їх думку, погрози кадровій безпеці мають двохвекторний (або зустрічний) характер. З одного боку, персонал може бути об'єктом реалізації погроз, а з іншої – організація терпить погрози нелояльного персоналу, часто відверто злочинної поведінки з боку працівників [109]. Можна сказати, що сучасне розуміння суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки недостатньо аргументовано та потребує уточнення.

Представлена специфіка суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки багато в чому пояснюється тим, що кадрова безпека – складна багаторівнева система, яка включає підсистему безпеки персоналу. У даній системі безперервно відбуваються процеси взаємодії і протиборства життєво важливих інтересів працівника, працедавця з погрозами цим інтересам, як внутрішніми,

так і зовнішніми. При цьому як джерело погроз кадровій безпеці одночасно виступають як персонал, так і система управління персоналом організації, а гарантією забезпечення кадрової безпеки є збалансованість життєво важливих інтересів всіх учасників соціально-трудових відносин.

В результаті кадрову безпеку можна представити як стан системи соціально-трудових відносин між її учасниками (працедавцем, працівниками, державними і іншими суспільними інститутами), що забезпечує можливість повної реалізації і захищеність життєво важливих їх інтересів від зовнішніх і внутрішніх погроз через досягнення збалансованості інтересів кожного з учасників відносин, а також сприяюче ефективному і гармонійному розвитку людських ресурсів.

Можна відзначити, що змістовне уточнення поняття «кадрова безпека» багато в чому залежатиме від системи, стосовно якої воно розглядається. На регіональному, корпоративному рівні, рівні найманого персоналу змістовне наповнення цього поняття розрізняється перш за все формами і масштабами внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці і методами протидії ним [160].

Таким чином, узагальнення понять кадрової безпеки на підприємстві розширює понятійно-категоріальний апарат щодо соціально-економічної безпеки підприємства, спрощує діагностику та аналіз механізму забезпечення безпеки, сприяє більш ефективному управлінню персоналом в системі економічної безпеки [64].

## 1.2 Сутність та основні елементи кадрової безпеки як об'єкту управління в умовах виникнення конфліктів

На сучасному етапі розвитку економічних відносин кадрова безпека займає головне місце серед інших елементів системи безпеки, оскільки включає весь комплекс заходів, спрямованих на запобігання й усунення ризиків і загроз, а також негативних для економічного стану підприємства наслідків, пов'язаних з роботою й поведінням персоналу, його інтелектуальним потенціалом,

трудовими відносинами в цілому. Незважаючи на існування значної кількості досліджень у соціальній та економічній сферах життєдіяльності, багато питань, пов'язаних з оцінкою та розвитком кадрової безпеки, формуванням її складових в умовах конфліктного середовища з теоретичної та практичної точок зору є недостатньо обґрунтованими.

Необхідність забезпечення кадрової безпеки пов'язана з високим рівнем вірогідності і масштабом як майнових, так і немайнових втрат сучасної організації, причини яких мають пряме відношення до її персоналу.

Розглядаючи елементи кадрової безпеки слід приділити увагу основним причинам її послаблення. Так, в роботах вчених, в тому числі Л.І. Любавської і Д.В. Беляйкіна, [109, с. 12], визначені наступні причини за якими «людський чинник» перетворюється на реальну загрозу кадровій безпеці організації:

- причини ідеологічного характеру – помилкові соціальні ціннісні орієнтири власників і топ-менеджерів конкретної організації, що примушують ігнорувати необхідність реалізації соціально орієнтованої кадрової стратегії;

- причини політичного характеру – конкретні помилки, допущені при розробці і в процесі реалізації кадрової стратегії;

- причини соціально-економічного характеру – рівень основної і додаткової оплати праці, а також соціальної підтримки, який не задовольняє співробітників;

- причини психологічного характеру – особисті проблеми співробітника, відсутність антистресової підтримки з боку працедавця або необхідних особових якостей безпосереднього керівника;

- причини морального характеру – початкова відсутність у працівника необхідних морально-етичних якостей або його «зустрічна реакція» на непорядне відношення з боку працедавця;

- причини національного характеру – національний трудовий менталітет українців, особливості якого визначають вірогідність реалізації багатьох погроз кадровій безпеці (від несанкціонованих керівником ризикованих інновацій до дрібних розкрадань його майна, що виправдовуються бажанням відновити

«соціальну справедливість»);

– причини природного характеру – різкі зміни погодних умов, які роблять негативний вплив на самопочуття працівника, отже, на його працездатність і на загальний психологічний стан;

– причини техногенного характеру.

Наведені причини порушення кадрової безпеки не відбивають принципові відмінності середовища, в якому на сьогоднішній день працюють підприємства. Мається на увазі значна кількість конфліктів на всіх рівнях ієрархічної структури, недобросовісна конкуренція, швидкі темпи зростання інфляції, неефективне державне регулювання економічних процесів. Все це призводить в кінцевому результаті до надзвичайної мінливості та невизначеності зовнішнього середовища, а отже, і до непередбачуваних та абсурдних дій з боку представників внутрішнього середовища організації. Що мається на увазі під «відсутністю антистресової підтримки з боку працедавця» в причинах психологічного характеру є зовсім незрозумілим. Тобто, іншими словами, працедавець підтримує працівників лише стресами. Скоріш за все автори саме в цій групі причин і відзначають значний вплив конфліктного середовища на кадрову безпеку підприємства, але в досить абстрактній формі.

В сучасних умовах господарювання все великої цінності для більшості підприємств набувають нематеріальні активи, тобто інформація (маркетингові програми розвитку, бази даних про клієнтів, використовувані ексклюзивні технології і т. п.), значна частина якої має конфіденційний характер. Очевидно, що розголошення такої інформації нелояльним співробітником здатне нанести його працедавцю значний, а іноді і непоправний збиток. Він може мати найрізноманітніший характер – від прямих збитків в результаті нереалізованого через просочування інформації проекту до втрат немайнового, іміджевого характеру – в результаті втрати довіри з боку клієнтів, інформація про діяльність або фінансовий стан яких була розголошена нелояльним співробітником.

Говорячи про об'єкти і суб'єкти кадрової безпеки, необхідно відзначити, що працівники підприємства в даному випадку можуть бути позиціоновані одночасно в як об'єкти і як суб'єкти потенційних загроз. Співробітник організації може стати об'єктом такої загрози з боку конкуруючої організації, як схильність його до порушення довіри працедавця у формі розголошення конфіденційної інформації. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи (підкуп, шантаж і т.д.) [37, с. 216]. У випадку якщо він прийме пропозиції конкурента свого працедавця, то його статус автоматично зміниться. З об'єкту загрози кадровій безпеці вказаний працівник перетвориться на її суб'єкта, а об'єктом виступатиме вже інформаційна безпека відповідної організації. Виключенням з останнього правила є ситуація, при якій майновий або немайновий збиток, нанесений організації її співробітником, є наслідком не злого наміру, а безвідповідальності, тобто ігнорування винним в збитку співробітником відповідних вимог працедавця в області забезпечення безпеки.

Об'єктом кадрової безпеки можна вважати також негативні ризики й загрози, пов'язані з діяльністю персоналу. Безпека функціонування організації забезпечується комплексом заходів правового, організаційного і технічного характеру. Останніми роками в забезпеченні економічної безпеки організації все більшу роль відіграє система управління персоналом. З одного боку, актуальним є завдання захисту персоналу від нанесення йому матеріального, морального або фізичного збитку, з іншого боку, захист організації від випадкових або навмисних дій співробітників, які проявляються, в першу чергу, внаслідок виникнення ризиків і загроз, які негативно впливають на кадрову безпеку підприємства, тому, слід приділити значну увагу в даному дослідженні конкретизації потенційних ризиків та загроз кадрової безпеки, які необхідно постійно переглядати і доповнювати для точнішої керованості даним процесом.

До визначення основних ризиків та загроз можемо віднести велику кількість праць відомих науковців, таких як: Л. Абалкін, О. Ареф'єва, В. Геєць, О. Грунін, В. Губський, М. Єрмошенко, Г. Задорожний, О. Кірієнко,



Г. Козаченко, А. Колосов, Т. Кузенко, В. Мунтіян, Є. Олейніков, В. Пономарьов, В. Сенчагов, В. Тамбовцев, В. Щелкунов, В. Шликов. У своїх роботах ці автори наводять класифікації ризиків та загроз кадрової безпеки, пояснюють їх сутність та значення, оцінюють вплив конкретних загроз на результати господарської діяльності підприємств, але ж слід відмітити що в більшості випадків, наведені теоретичні аспекти розрізняються за своєю структурою, що ускладнює діагностику даного процесу.

У вітчизняних умовах вірогідність практичної реалізації загроз з кадрового напрямку діяльності значно вища, ніж в країнах з ринковою економікою. Можна відзначити дію двох груп чинників. Перша – не залежить від конкретних організацій працедавців, наприклад, трудова ментальність, характерна для українців. Друга – прямо пов'язана з діяльністю підприємства і виявляється в неефективній системі управління її персоналом [5, с. 11].

Використовуючи слово «загроза», автори найчастіше не дають його визначення, за виключенням, мабуть, В. Тамбовцева, який поняття «загроза» розглядає як «такі зміни в зовнішньому або внутрішньому середовищі, які приводять до небажаних змін предмету безпеці (підприємства)» [163, с. 4] і приводить класифікацію загроз. Абсолютно неясно, звідки беруться загрози кадровій безпеці підприємства, виникають вони стихійно, виявляючись тільки на емпіричному рівні. Але якщо це так, тоді навряд чи можлива взагалі якась система протидії ним. Крім того, спроба визначити кадрову безпеку підприємства в подібному аспекті страждає механістичністю, оскільки створює видимість, що підприємство і загрози його діяльності є розрізненими явищами, не пов'язаними між собою за своєю природою. Однак, фактично, загрози діяльності підприємства виникають в тому ж середовищі, в якому функціонує і само підприємство, тобто в конфліктному середовищі.

Так всі фактори ризику, небезпек й загроз кадровій безпеці, спираючись на результати обробки наукової літератури [7, 16, 106, 139, 172], можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками (рис. 1.1).

Так, залежно від можливості їхнього прогнозування варто виділити ті

небезпеки або загрози, які можна передбачати або передбачувані; і непередбачувані. До перших відносяться ті, які, як правило, виникають у певних умовах, відомі з досвіду господарської діяльності, вчасно виявлені й узагальнені економічною наукою. В умовах конфліктного середовища значно переважають за кількістю непередбачувані загрози.

Небезпеки і загрози безпеки підприємства в залежності від джерела виникнення діляться на об'єктивні й суб'єктивні. Об'єктивні виникають без участі й проти волі підприємства або його персоналу, незалежно від ухвалених рішень. Це стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття, форсмажорні обставини тощо. Суб'єктивні загрози породжені навмисними або ненавмисними діями людей, різних органів й організацій, у тому числі державних і міжнародних підприємств конкурентів. Тому їх необхідно розпізнавати й обов'язково враховувати в управлінських рішеннях.

Залежно від можливості запобігання виділяють фактори форсмажорні й не форсмажорні. Перші відрізняються непереборністю впливу (війни, катастрофи, надзвичайні нещастя, які змушують вирішувати й діяти всупереч наміру). Другі можуть бути відвернені своєчасними й правильними діями персоналом підприємства.

Небезпеки й загрози можуть класифікуватися й по об'єкту зазіхання: персонал, майно, техніка, інформація, технології тощо. По природі їхнього виникнення можна виділити: політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські та ін. [148, с. 242].

Деякі загрози кадровій безпеці потребують їхнього детального розгляду, оскільки є найбільш змістовними та значною мірою відображають напрямки реалізації процесу прийняття рішень щодо запобігання ним (табл. А.2, додаток А).

Якщо ж на працівника тиснуть та їм маніпулюють, то загрози на думку автора можуть розрізнятися на здійснювані свідомо працівником та вимушені загрози, або ж це можуть бути загрози з боку представників групи ризику.

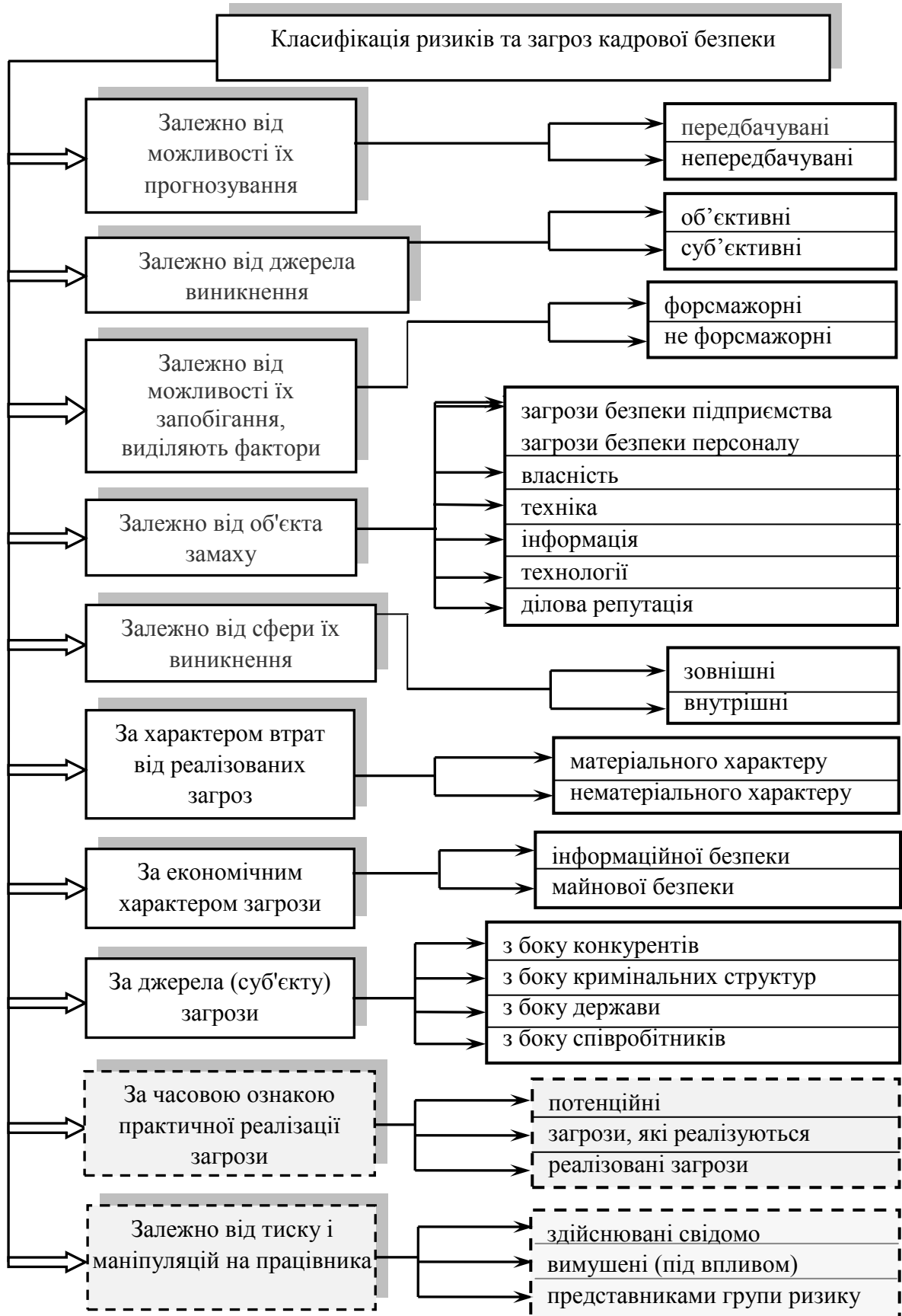


Рис. 1.1 – Класифікація ризиків та загроз кадрової безпеки

Тому необхідно звернути особливу увагу на такий латентний

(прихований) фактор як присутність в колективі співробітників, що відносяться до груп ризику [165]. До груп ризику відносяться ті люди, які потрапили під вплив якої-небудь із залежностей або особистісних мотивів, у результаті чого стали неблагонадійними й можуть являти загрозу для підприємства. Загрози безпеці, які обумовлені присутністю такого персоналу, наведені в табл. А.3, додаток А.

Вивченням залежностей, або аддикцій, займаються відразу кілька наук (психологія, соціологія, медицина та ін.), на стику яких утворилася нова – аддиктологія, або наука про залежності. Виділяють наступні типи залежностей [213]:

– фармакологічні (хімічні) – до них відносяться наркоманія, алкоголізм, куріння, токсикоманія;

– субстанціональні – включають комп’ютерні, ігрові, емоційні співзалежності (сексуальні і любовні залежності), трудо- або працеголізм, харчові залежності (від певних продуктів харчування) і багато інших.

Відхід від реальності завжди супроводжується сильними емоційними переживаннями. Людина фактично залежить, скажемо, не від препарату, а від емоцій. Емоції є складовою частиною залежності. Посадивши людини на «емоційний гачок», їм дуже легко управляти [148].

Всі ці загрози і їх наслідки для підприємства можуть завдати серйозної шкоди, особливо в умовах світової економічної кризи, тому міри для зниження неблагонадійності цих груп осіб повинні бути комплексними. Звичайно, найкраще взагалі не приймати таких людей на роботу. Але не завжди буває просто встановити наявні залежності. Крім того, ряд залежностей може з’явитися в процесі роботи співробітника в компанії.

Найбільше поширення в науці одержало виділення небезпек і загроз залежно від сфери їхнього виникнення [29, 40, 156, 139, 214]. За цією ознакою розрізняють внутрішні й зовнішні загрози (рис. А.1).

До зовнішніх належать ризики, безпосередньо не пов’язані з діяльністю підприємства. На їх рівень впливає безліч факторів: політичні, економічні,

соціальні, страхові, макроекономічні, природні (стихійні лиха) тощо.

До внутрішніх загроз і дестабілізуючих факторів відносяться дії або бездіяльність співробітників підприємства, що суперечать інтересам його комерційної діяльності, наслідком яких можуть бути завдання економічних збитків підприємству, втрата інформаційних ресурсів, підлив ділового іміджу, виникнення проблем у взаєминах з потенційними партнерами, клієнтами.

Отже, аналіз численних зовнішніх загроз вказує на необхідність визначення (прогнозування) найбільш важливих (небезпечних) з них і вироблення системи заходів по їхньому своєчасному виявленню, попередженню або послабленню впливу.

Таким чином, враховуючи, що значна частина внутрішніх загроз реалізуються з участю або за сприяння персоналу підприємства, можна вважати, що основним джерелом таких загроз є працівники самої організації і задача кадрової безпеки полягає в проведенні заходів, спрямованих на недопущення загроз, пом'якшенні їх шкідливого впливу а також у проведенні постійного моніторингу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки.

Розширення периметру наявних ризиків та загроз сприяє недопущенню небезпечних для підприємства дій з боку працівників групи ризику, запобіганню некерованості процесу розповсюдження таємної інформації.

Майже всі перераховані вище загрози кадрової безпеки пов'язані з конфліктами: міждержавними, внутрішньополітичними, міжетнічними, міжгруповими, міжособистісними та внутрішньоособистісними. Типологія конфліктів представлена в багатьох наукових працях вчених, які займаються пошуком методів вирішення конфліктів [8, 33, 54, 92, 93, 110, 145].

Отже, всі підприємства працюють в конфліктному середовищі, яке характеризується певною кількістю зацікавлених сторін, які так чи інакше впливають на кадрову безпеку організації, на рівень лояльності персоналу та кількість реальних загроз безпеці.

Автором визначено, що конфліктне середовище – це сфера перетину різнорідних інтересів, які мають своє походження у формуванні цілей

зацікавлених сторін (агентів економічного впливу) на діяльність підприємства на макро-, мезо-, та мікрорівні, що відбивається на створенні конфліктних ситуацій та управління ними.

Спроба автора щодо систематизації та відображення взаємозв'язків між конфліктами в різних сферах людської взаємодії та загрозами кадровій безпеці представлена на рис. 1.2.

Як бачимо з рис. 1.2 міждержавні конфлікти породжують такі загрози кадровій безпеці як несприятливі зміни політичної ситуації; макроекономічні потрясіння (кризи, порушення виробничих зв'язків, інфляція); часті зміни законодавства; нерозвиненість інфраструктури ринку; ушкодження будинків, приміщень. В той же час, наприклад, міжособистісні конфлікти призводять до порушення режиму збереження конфіденційної інформації; вибору ненадійних партнерів, інвесторів та клієнтів; усунення провідних спеціалістів і керівників; слабкої організація системи управління персоналом та організація системи навчання; переманювання та звільнення провідних спеціалістів та інше.

Окрім виявлення загроз науковці також продовжують пошук найбільш впливових методів протидії їм. Аналізуючи наявну наукову інформацію з цього питання маємо можливість відобразити класифікацію методів протидії ризикам та загрозам кадровій безпеці (табл. А.4, додаток А).

У різних сферах професійної діяльності загрози кадровій безпеці організацій мають свою галузеву специфіку, яка визначається вірогідністю реалізації факторів загроз. Розглянемо ці особливості в сферах, найбільш значущих для України.

Огляд галузевої специфіки кадрової безпеки підприємств наведено в табл. А.5 (додаток А).

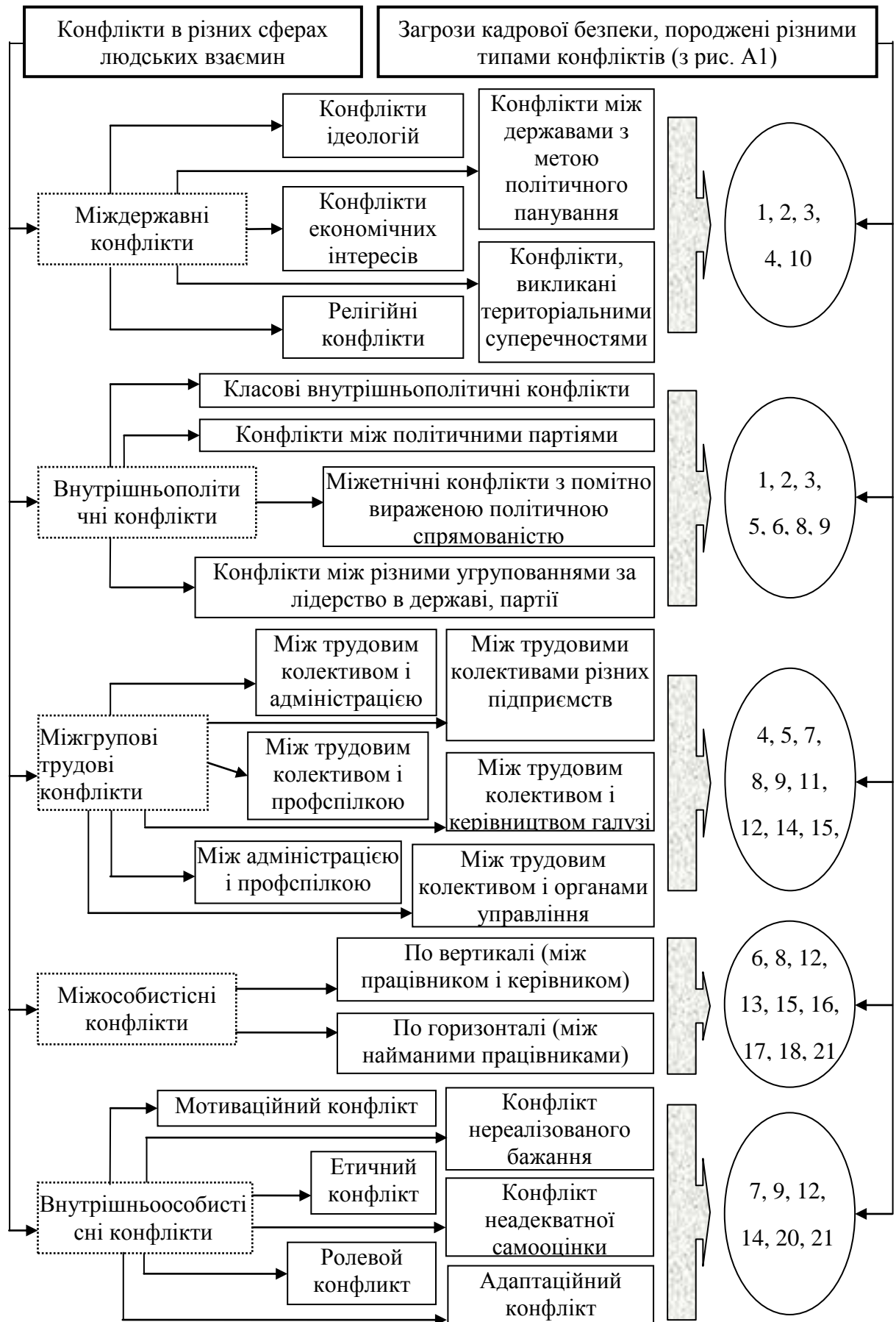


Рис. 1.2 – Взаємозв'язок між конфліктами і погрозами кадрової безпеки

В сучасних умовах в даній сфері професійної діяльності широкого поширення набула така загроза кадрової безпеки, як переманювання керівних співробітників державного апарату на роботу до великих комерційних структур. При цьому потенційні роботодавці переслідують одночасно дві мети:

– підвищити якість власного людського капіталу, шляхом залучення висококваліфікованих фахівців з широким професійним кругозором;

– поліпшити власні конкурентні позиції за рахунок появи нових неформальних каналів комунікацій з відповідними органами державного і муніципального управління (зв'язку нового співробітника з колишніми співробітниками).

Як стверджують деякі науковці [4, 40, 46], вітчизняна специфіка кадрової безпеки характеризується більшим ступенем ймовірності реалізації загроз за кадровим напрямом діяльності організації, яка визначається дією двох груп чинників, відображених в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Фактори, які визначають особливості управління кадровою безпекою організацій в сучасній Україні

Об'єктивні фактори	Суб'єктивні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>– специфічна трудова ментальність українців;</li> <li>– орієнтація вітчизняних підприємців на активне використання методів недобросовісної конкуренції;</li> <li>– недоліки чинного законодавства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– асоціальні орієнтири власників конкретної організації;</li> <li>– неефективність системи управління персоналом організації;</li> <li>– недостатня професійна підготовка керівників структурних підрозділів організації</li> </ul>

До об'єктивних належать фактори, дія яких не залежить від господарської поведінки конкретних працедавців. Тому вони повинні враховувати розглянуті нижче фактори і прагнути нейтралізувати їх спеціальними методами.

Першим фактором виступає трудова ментальність українців, особливості якої об'єктивно знижують їх потенційну лояльність працедавцеві, а головне – відповідальність за дотримання прийнятих на себе трудових зобов'язань, зокрема – в забезпеченні його інформаційної і майнової безпеки. Нижче



приведені тільки ті характерні риси трудової ментальності українців, які прямо впливають на забезпечення кадрової безпеки організації:

- позиціонування трудової діяльності як другорядною по значущості в системі життєвих цінностей і пріоритетів, що визначає менший ступінь мотивованості співробітника до повноцінного дотримання умов найму хоча б з побоювання втрати місця роботи;

- позиціонування працедавця в якості скоріше соціального супротивника, ніж соціального партнера, що визначає психологічну готовність співробітника до умисного нанесення йому майнового або немайнового збитку в цілях «відновлення соціальної справедливості» або особистої помсти;

- розвинене відчуття колективізму і солідарності з колегами по роботі, що визначає тенденцію до приховання співробітником від керівництва інформації про допущені ними порушення в області безпеки, а іноді – готовність до прямої співучасті в таких порушеннях.

Другим фактором виступає сама «філософія» ведення підприємництва, що склалася в нашій країні в 1990-х роках. Одним з характерних її проявів є орієнтація на активне використання методів недобросовісної конкуренції в усіх сферах господарської діяльності, до яких слід віднести:

- масове переманювання найбільш цінних співробітників у конкурентів;
- використання таких форм бізнес-розвідки, як вербування, шантаж і підкуп співробітників конкуруючої організації;
- підкуп співробітників бізнес-розвідки в цілях відміни до висновку не вигідних для їх працедавців договорів;
- підкуп державних чиновників в цілях створення для своєї організації яких-небудь конкурентних переваг;
- фізичне усунення власників і топ-менеджерів конкуруючої організації (як найбільш радикальний з відверто кримінальних методів конкурентної боротьби).

Третім фактором є недоліки чинного в Україні трудового законодавства. Розробники КЗпП України і інших правових актів спиралися на соціально-

орієнтоване трудове законодавство держав з ринковою економікою. При цьому вони ігнорували специфічні умови становлення українського ринку праці і реалії ведення вітчизняного підприємництва. В результаті вітчизняні працедавці сьогодні не мають права використовувати найбільш ефективні технології управління персоналом, які підвищують рівень їх кадрової безпеки. В першу чергу це стосується технологій:

- відбору кандидатів на працевлаштування, які дозволяють відсіювати потенційно нелояльних співробітників;
- моніторингу лояльності персоналу;
- покарання співробітників, які порушили довіру працедавця.

До суб'єктивних належать фактори, дія яких безпосередньо залежить від конкретних працедавців. У разі прояву вказаних факторів кадрова безпека конкретної організації автоматично ставиться під загрозу, оскільки вони або прямо провокують персонал до різних проявів нелояльності до власного працедавця, або створюють для подібних порушень сприятливі умови.

Першим фактором виступають асоціальні орієнтири власників конкретної організації. Вони виражаються в ігноруванні власником принципу соціальної відповідальності підприємця не тільки перед суспільством (добросовісна виплата податків, добродійність і т. п.), але і перед власним персоналом. На практиці подібна орієнтація проявляє себе у формах [12]:

- позиціонування персоналу як один з багатьох видів ресурсів, споживчих організацією в процесі здійснення своєї статутної діяльності (а не як «людський капітал», розвиток якого потребує постійних цільових інвестицій і спеціальних методів економічної, соціальної і психологічної підтримки);
- прагнення мінімізувати власні витрати з кадрового напрямку діяльності організації, зокрема шляхом економії витрат на спеціальне навчання співробітників, формування в трудовому колективі відносин корпоративного духу;
- підбір топ-менеджменту організації, орієнтованого на тоталітарний стиль

управління і ігнорування вимог доктрини розвитку людського капіталу.

Другим фактором виступає неефективність системи управління персоналом організації. Стосовно до предметної області виявляється зазвичай в наступних формах.

На стратегічному рівні управління – в загальній орієнтації кадрової стратегії на доктрину «ефективного споживання трудових ресурсів» або в повній відсутності у конкретної організації якої-небудь публічної політики з даного напрямку діяльності. Неприпустимі для сучасної організації стратегічні цілі з кадрового напрямку діяльності систематизовані в табл. А.6, додаток А.

На оперативному рівні управління виявляється в підсистемах:

- регулювання чисельності персоналу – у формі використання формального підходу до відбору кандидатів на працевлаштування (наприклад, ігнорування процедур, що дозволяють виявити наявність у кандидата негативних особових якостей, які підвищують вірогідність його подальшого успішного вербування або шантажу);
- контролю персоналу – у формі відмови від застосування в організації формалізованих процедур моніторингу лояльності співробітників із залученням служби безпеки (наприклад, використання вказаною службою спеціальних методів контролю ступеня реальної задоволеності співробітників своїми відносинами з працедавцем і безпосереднім керівником);
- мотивації персоналу – у формі відсутності формалізованих процедур заохочення за високі трудові результати або покарання за відповідні порушення (наприклад, кращим способом профілактики корупції з боку відповідного контингенту керівників і фахівців організації є їх мотивація у формі встановлення фіксованого відсотка від благополучно завершених контрактів).

Третім фактором виступає недостатня професійна підготовка керівників структурних підрозділів організації. Найчастіше даний фактор проявляє себе в силу двох причин:

- ігнорування конкретним працедавцем вимоги сучасної теорії управління персоналом, пов'язаної з необхідністю наявності у менеджерів певних особових якостей, відсутність яких неминуче приводить до регулярних конфліктів з підлеглими, провокуючи їх незадоволеність працедавцем;
- неефективного навчання майбутніх або первинної адаптації новопризначених керівників в цілях формування з них визнаних лідерів очолюваних трудових колективів.

Дослідивши основні підходи науковців до визначення сутності та основних елементів кадрової безпеки як об'єкту управління, а саме, причин, загроз та ризиків кадровій безпеці, виявлення факторів, які впливають на послаблення безпеки підприємства з боку персоналу розглянемо ключові аспекти системи організації кадрової безпеки на підприємстві.

### 1.3 Система організації та управління кадровою безпекою підприємства

Забезпечення безпеки, зокрема кадровою, є одним із стандартних напрямів діяльності будь-якого сучасного підприємства. Відповідно система управління безпекою позиціонується як один з необхідних елементів комплексної системи корпоративного менеджменту. Дана система має типову структуру, наведену на рис.1.3.

Стратегія управління кадровою безпекою є ключовим елементом системи і визначається як сукупність пріоритетних цілей і управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист організації від будь-яких потенційних загроз, пов'язаних з функціонуванням кадрового напрямку її діяльності.

Відповідно до аналізу наукової літератури на вибір загальної стратегії управління кадровою безпекою конкретного підприємства впливають наступні фактори [5, 7, 156, 162, 182, 202]:

- галузь або сфера діяльності організації, що фіксує, по-перше, загальний рівень конкурентності відповідних ринків і, по-друге, зацікавленість держави в розвитку галузі, а значить і в підтримці господарюючих

- суб'єктів, що відносяться до неї;
- ступінь агресивності конкурентної стратегії організації, що визначає різну вірогідність загроз її безпеці з боку конкурентів;
  - ступінь легітимності бізнесу організації, що визначає різну вірогідність загроз її безпеці з боку криміналу і відповідних державних органів;
  - фінансові можливості організації щодо забезпечення безпеки;
  - кваліфікація персоналу служби безпеки, що безпосередньо пов'язане з попереднім чинником;
  - наявність підтримки з боку органів державної влади, отже, можливість залучення до забезпечення безпеки організації правоохоронних органів і спецслужб.



Рис. 1.3 – Типова структура системи забезпечення кадрової безпеки підприємства

Дана стратегія може бути реалізована на основі одного з трьох наступних варіантів.

Перший варіант – це стратегія попереджуючої протидії загрозам, в основі якої лежить стратегічна орієнтація керівництва організації на максимально жорстку протидію можливим загрозам кадровій безпеці шляхом реалізації наступних двох принципів. Першим принципом є виражений пріоритет профілактичних методів протидії можливим загрозам. Виходячи з нього, уповноважені інстанції і посадові особи прагнуть в першу чергу забезпечити такі умови функціонування кадрового напрямку діяльності організації, при яких відповідні загрози не зможуть виникнути взагалі або будуть заборонені на стадії їх підготовки.

Другим принципом є можливість застосування для профілактики і відображення можливих загроз не повною мірою легітимних методів. Вибираючи між легітимністю і ефективністю того або іншого методу, керівники організації віддають перевагу саме ефективності, не дивлячись на пов'язані з цим ризики. У цих умовах важливим завданням є чітке визначення межі між «напівлегітимними» і «нелегітимними методами». Перетин такого кордону автоматично виводить організацію з числа тих, які не порушують закон господарюючих суб'єктів і загрожує застосуванням до неї передбачених законом санкцій.

Зі всіх варіантів забезпечення кадрової безпеки даний варіант є найбільш ефективним, оскільки дозволяє працедавцеві своєчасно попереджати можливі загрози або забороняти їх практично відразу після виникнення. В результаті ризики майнових або немайнових втрат організації, пов'язані з функціонуванням кадрового напрямку її діяльності, зводяться до мінімуму.

Додатковою перевагою варіанту служить можливість забезпечення підтримки інших напрямів персонального менеджменту. В процесі виконання своїх функцій в рамках даної стратегії, служба безпеки прямо або побічно сприяє топ-менеджменту, службі персоналу, керівникам структурних підрозділів у вирішенні поставлених перед ними завдань. Це позитивно

відбивається на кінцевій ефективності не тільки управління персоналом, але і всієї системи внутрішньофірмового менеджменту.

Головним недоліком тут виступає висока вірогідність конфліктів з чинним законодавством, профспілками і власними співробітниками. Вони виникають у працедавців, які, перетнули межу між напівлегітимними і відверто нелегітимними методами. При виявленні співробітниками фактів прослуховування їх телефонних розмов, прихованого відеоспостереження (без письмового попередження з боку адміністрації), примусової відміни до перевірок на поліграфі стає можливим збудження індивідуальних і колективних позовів до організації. Навіть у разі їх відхилення судовими інстанціями іміджу даного працедавця на ринку праці може бути завданий відчутний збиток, наприклад, шляхом підключення засобів масової інформації. Не менш серйозний збиток організація може понести у разі ініціативного звільнення цінного для неї фахівця, скривдженого на використання відносно нього спеціальних заходів щодо контролю потенційної лояльності. Іншим, «технічним» недоліком є необхідність дорогої ресурсної підтримки процесу реалізації даної стратегії – фінансової, кадрової, матеріально-технічної, а також висока трудомісткість здійснюваних відповідно до неї управлінських процедур [119, 208, 211].

Враховуючи останній його недолік, практична реалізація даного варіанту доступна тільки для наступних типів сучасних організацій [119]:

- крупних корпорацій, бюджет яких дозволяє без особливої напруги профінансувати масштабні витрати на розвиток будь-яких напрямів внутрішньокорпоративного менеджменту;
- будь-яких високорентабельних організацій, які працюють в умовах жорсткого пресингу з боку конкурентів або кримінальних структур і вимушених, як одна з умов власного виживання, забезпечувати безпеку найбільш ефективними методами.

Другий варіант – це стратегія пасивного захисту від загроз, в основі якої лежить стратегічна орієнтація керівництва підприємства на фактичну відмову від

забезпечення кадрової безпеки своїми силами шляхом реалізації наступних двох принципів. Першим принципом є пріоритетна орієнтація на захист з боку держави в особі правоохоронних і судових органів. Позиціонуючи себе як добросовісного платника податків, організація припускає, що і держава, у свою чергу, сумлінно виконуватиме свої традиційні функції, зокрема, забезпечувати надійний захист безпеки не тільки своїх громадян, але і законних інтересів юридичних осіб, зокрема – в області безпеки [5, с. 35]. Другим принципом є мінімізація витрат за даним напрямом діяльності. Він логічно взаємозв'язаний з першим принципом і припускає відмову від подвійної оплати власної безпеки (через податки державі і через власний бюджет). В цьому випадку організація фінансуватиме тільки ті витрати, які забезпечують мінімальний рівень її безпеки.

Основною перевагою варіанту є економія фінансових ресурсів і трудовитрат на забезпечення кадрової безпеки. Подібна економія забезпечується не тільки за рахунок відсутності повноцінної служби безпеки, але і завдяки відмові від таких трудомістких управлінських процедур, пов'язаних з поточним управлінням персоналом, як [127]:

- ретельний відбір кандидатів на працевлаштування в цілях відсіву потенційно нелояльних співробітників;
- спеціальне навчання нових співробітників правилам забезпечення безпеки працедавця;
- спеціальна підготовка всіх категорій керівників організації;
- моніторинг психологічного клімату в трудовому колективі в цілях своєчасного виявлення незадоволених співробітників і т. п.

Ще однією суттєвою перевагою є повна відсутність яких-небудь загроз конфліктів і пов'язаних з ними проблем у відносинах з державою, власним персоналом, профспілкою. Реалізація даного варіанту припускає автоматичну відмову від застосування не тільки нелегітимних, але і напівлегітимних методів забезпечення безпеки. Таким чином, конкретна організація не тільки демонструє повну законопокірність, але і не дає приводу для незадоволеності з боку співробітників і їх професійних об'єднань.



Основним недоліком даного варіанту стратегії є повна залежність безпеки організації від зовнішніх, не залежних від неї факторів:

- загальній законопокірності населення конкретної країни;
- традицій ведення професійного підприємництва, що історично склалися в ній;
- ефективності чинного законодавства;
- якості роботи правоохоронних органів держави і судових інстанцій.

Раніше вже наголошувалося, що сприятливі умови для реалізації даного варіанту сьогодні існують лише в дуже небагатьох країнах, до яких Україна не відноситься. Тому спроба вітчизняного підприємства повністю покластися на державу в частині забезпечення безпеки з високим ступенем вірогідності буде фатальною для його діяльності.

Іншим недоліком варіанту виступає орієнтація на методи протидії вже реалізованим загрозам, в даному випадку – в режимі звернення по допомогу до держави в цілях покарання винуватців і відшкодування нанесеного збитку. З трьох розглянутих раніше груп методів забезпечення безпеки караючі (репресивні) методи є найменш ефективними порівняно з методами профілактичними і такими, що забороняють. Слід враховувати, що відносно багатьох видів загроз кадровій безпеці організації просто не існує легітимних караючих методів.

При обліку вказаних недоліків практична реалізація даного варіанту в нашій країні доступна [4]:

- органам державного управління і господарюючим суб'єктам, які знаходяться в повній власності держави, статус яких автоматично припускає ефективний централізований захист їх безпеки;
- організаціям будь-якого організаційно-правового статусу, в безпеці яких реально зацікавлена держава.

І останній, третій варіант – це стратегія адекватної відповіді на загрози, в основі якої лежить орієнтація керівництва організації на компроміс між першим і другим варіантом, пом'якшувальний їх радикальні недоліки, але той, який не

дозволяє повною мірою використовувати відповідні переваги. Орієнтація на таку стратегію припускає можливість використання службою безпеки всього комплексу легітимних методів профілактики і відображення потенційних загроз. Як виняток допускається використання і не повністю легітимних методів, але лише відносно тих конкурентів або інших джерел загроз, які першими застосували подібні методи.

Стратегія адекватної відповіді на загрози рекомендується для більшості сучасних працедавців. Операційні підсистеми – це самостійні елементи системи управління, кожен з яких направлений на вирішення формалізованого переліку однотипних завдань щодо забезпечення кадрової безпеки організації. Відображаючи встановлені стратегією управління мету і пріоритети, операційні підсистеми мають своїми об'єктами протидію загрозам безпеки [103, 117]:

- співробітників організації;
- організації з боку співробітників.
- Згідно з методологією менеджменту, при формуванні операційних підсистем необхідно дотримуватися таких вимог:
- підсистеми не можуть містити елементів, практичне функціонування яких може об'єктивно ускладнити експлуатацію суміжних підсистем;
- загальна структура кожної з підсистем повинна відповідати типовій схемі: визначення цілей процесу – планування і організація процесу – оперативне управління процесом – оцінка результатів процесу шляхом зіставлення їх з раніше запланованими цілями;
- формалізоване закріплення функцій, пов'язаних з експлуатацією підсистем, за відповідними керівниками та спеціалістами як штабних, так і виробничих підрозділів організації, включаючи і механізм персоніфікованої відповідальності за них виконання.

Блок забезпечення є необхідною частиною будь-якої системи управління. Формуючи початкові умови (передумови) для ефективного управління, він включає декілька напрямів.

Інформаційне забезпечення системи управління кадровою безпекою складається з трьох компонентів:

- використовувані в рамках системи методи і конкретні процедури отримання суб'єктами управління необхідної первинної інформації;
- формалізовані канали проходження інформації в рамках системи, які визначають маршрут руху інформації по інстанціях;
- бази даних, пов'язаних з будь-якими проблемами внутрішньої і зовнішньої кадрової безпеки, які накопичуються і оновлюються протягом всього періоду функціонування організації і використовуються при формуванні управлінських вирішень будь-якого рівня.

Нормативно-методичне забезпечення включає комплект зовнішніх і внутрішніх регламентів, використовуваних в процесі управління даним напрямом діяльності, а також документів рекомендаційного, тобто не директивного характеру.

До зовнішніх регламентів відносяться законодавчі і підзаконні акти, якими зобов'язані керуватися всі організації в процесі забезпечення власної кадрової безпеки. Основними законодавчими актами, які діють в даній області, виступають:

- Конституція України;
- Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р.;
- Закон України про Раду національної безпеки і оборони України №183-98 ВР від 05.03.1998 р.;
- Постанова Верховної Ради України від 16 січня 1997 року №3/97-ВР «Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України»;
- Указ Президента України «Про Раду національної безпеки України» №357/92 від 01.07.1992 р.;
- Указ Президента України «Про Раду національної безпеки і оборони України» №772/96 від 30.08.1996 р.;
- Концепція економічної безпеки України.

До підзаконних актів належать різні положення, інструкції, інші регламенти, введені в дію уповноваженими органами виконавчої влади держави, наприклад, Міністерством праці і соціальної політики, Міністерством внутрішніх справ України.

До внутрішніх регламентів і рекомендацій відносяться будь-які документи, які постійно діють, розроблені в рамках конкретної організації і введені відповідно до порядку, діючого в ній, – інструкції, накази, розпорядження. Єдиним обмеженням при розробці внутрішніх регламентів виступає їх хоч би формальна відповідність (несуперечність) чинному законодавству.

Основними документами, необхідними для ефективного управління кадровою безпекою організації, виступають [5, 115, 130, 136, 142]:

- положення про службу персоналу;
- положення про службу безпеки;
- посадові інструкції топ-менеджерів, які очолюють відповідні напрями діяльності організації, фахівців кадрової служби і служби безпеки, а також керівників всіх структурних підрозділів;
- інструкції, які визначають порядок роботи з конфіденційною інформацією (базами даних, документами на паперових носіях), правила проведення конфіденційних переговорів і т. п.;
- інструкції, які визначають порядок роботи з майновими комплексами організації в частині забезпечення їх збереження;
- рекомендації співробітникам організації в даній області (наприклад, Пам'ятка молодому фахівцеві).

Технологічне забезпечення визначається як сукупність формалізованих технологій забезпечення безпеки організації від різних видів кадрових загроз. Їх наявність є основною передумовою ефективності управління, оскільки дозволяє чітко визначити:

- безпосередніх учасників (інстанції і робочі місця, які беруть участь в описуваній операції щодо захисту від конкретної загрози);

- управлінські процедури (заходи, здійснювані в рамках операції);
- типові терміни щодо операції в цілому і кожній управлінській процедурі окремо;
- відповідальність учасників за порушення описуваної технології.

Інструментальне забезпечення визначається як сукупність прикладних методів управління, використовуваних в рамках системи.

Кадрове забезпечення визначається як повністю укомплектований штат штабних служб, відповідальних за управління кадровою безпекою організації, і який включає три кваліфікаційні категорії працівників:

- менеджерів, тобто керівників різного рівня – від того, який очолює відповідний напрям віце-президента організації до бригадира зміни охоронців;
- експертів, тобто висококваліфікованих співробітників, які спеціалізуються на певних напрямках забезпечення кадровою безпекою (аналітики, розробники спеціальних програмних засобів), але які не виконують при цьому прямих управлінських функцій;
- виконавців (охоронці, ремонтники спеціального обладнання та ін.).

Фінансове забезпечення визначається як сукупність фінансових ресурсів, які виділяються на підтримку і розвиток даного напрямку (придбання спеціального обладнання, зарплата персоналу, оплата інформації і т. п.).

Оцінка ефективності управління кадровою безпекою є необхідним елементом даної системи. Вона дозволяє вирішити декілька прикладних завдань, зокрема, здійснювати статистичний аналіз вірогідності негативної реалізації тих або інших загроз, а також об'єктивно оцінювати результативність діяльності служби безпеки. На відміну від більшості інших напрямів менеджменту тут не завжди можна точно підрахувати забезпечений економічний ефект. Зокрема, важко визначити можливі втрати від своєчасно заборонених загроз. За деякими видами загроз прямий ефект неможливо розрахувати в принципі. Тому доводиться спиратися на результати не тільки

прямої, але і непрямой оцінки. Нижче приводиться перелік критеріїв, які доцільно використовувати для вирішення цього завдання [184]:

- динаміка плинності кадрів у формі ініціативних звільнень співробітників, зокрема – які пішли на роботу до безпосередніх конкурентів;
- загальна кількість виявлених загроз з диференціацією на загрози: заборонені в повному обсязі, частково, негативно реалізовані в повному обсязі (порівняно з попередніми періодами);
- прямий фінансовий збиток, нанесений організації в результаті частково або повністю реалізованих загроз;
- потенційний збиток, який могли б нанести організації повністю або частково заборонені загрози;
- результати реалізації планових профілактичних заходів;
- відсутність обґрунтованих претензій до служби безпеки з боку правоохоронних органів, власних підрозділів і окремих співробітників.

В організаційній структурі управління організації служба безпеки виступає як одне зі штабних, тобто наділених розпорядливими повноваженнями, підрозділів. Вона несе основну відповідальність за захист майнових і немайнових інтересів організації від переліку загроз, отримуючи для цього необхідні ресурси і повноваження. У деяких організаціях для вирішення відповідних завдань притягуються сторонні спеціалізовані структури і приватні консультанти.

Розглянемо основні стратегічні підходи до створення служби безпеки.

Перший підхід передбачає орієнтацію на створення служби безпеки, повноцінної за виконуваними функціями. Даний підхід припускає принципову відмову від послуг сторонніх спеціалізованих структур і передачу всіх функцій, повноважень і відповідальності по забезпеченню безпеки власній службі (у частині кадрової безпеки – і іншим інстанціям) [12, 82].

Основною перевагою підходу є високий ступінь оперативності, отже, ефективності діяльності такої служби безпеки. Функціонуючи в організації на постійній основі, вона має можливість здійснювати безперервний зовнішній і

внутрішній моніторинг ситуації в області безпеки, широко застосовуючи профілактичні методи щодо її забезпечення. При виявленні конкретних загроз їх припинення здійснюватиметься з високою оперативністю, запобігаючи або скорочуючи до мінімуму можливий збиток. Другою перевагою виступає великий ступінь довіри до штатних співробітників, ніж до привернутих з боку фахівців. В першу чергу це стосується запобігання просочуванню інформації про конкретні заходи, проведені в цілях забезпечення безпеки. Особливої важливості умова повної конфіденційності відповідних відомостей набуває у разі використання службою безпеки напівлегітимних методів. Третьою перевагою є високий ступінь відповідальності співробітників власної служби безпеки. Запрошені з боку фахівці відповідають за результати своєї роботи тільки економічно, через механізм можливих санкцій в рамках контрактних виплат або індивідуальних гонорарів. Відносно штатного співробітника, у разі допущення ним порушень, працедавець має право застосувати найрізноманітніші санкції – психологічні, економічні і адміністративні. Загроза втрати не частини очікуваного гонорару, а робочого місця об'єктивно підвищує ступінь відповідальності, отже – мотивованості до праці.

Основним недоліком даного підходу виступає високий рівень витрат на утримання служби безпеки. Для повноцінного виконання всіх встановлених функцій в області комплексної безпеки організації дана служба повинна бути забезпечена всіма необхідними ресурсами – трудовими, фінансовими, матеріально-технічними.

Другим недоліком є складність комплектації такої служби висококваліфікованими співробітниками всіх необхідних спеціальностей. В Україні, як і в більшості держав, відсутні спеціальні освітні установи, що здійснюють підготовку дипломованих фахівців в області забезпечення підприємницької безпеки.

На рис. 1.4 представлена як приклад організаційна структура управління служби безпеки, створена на базі даного підходу.

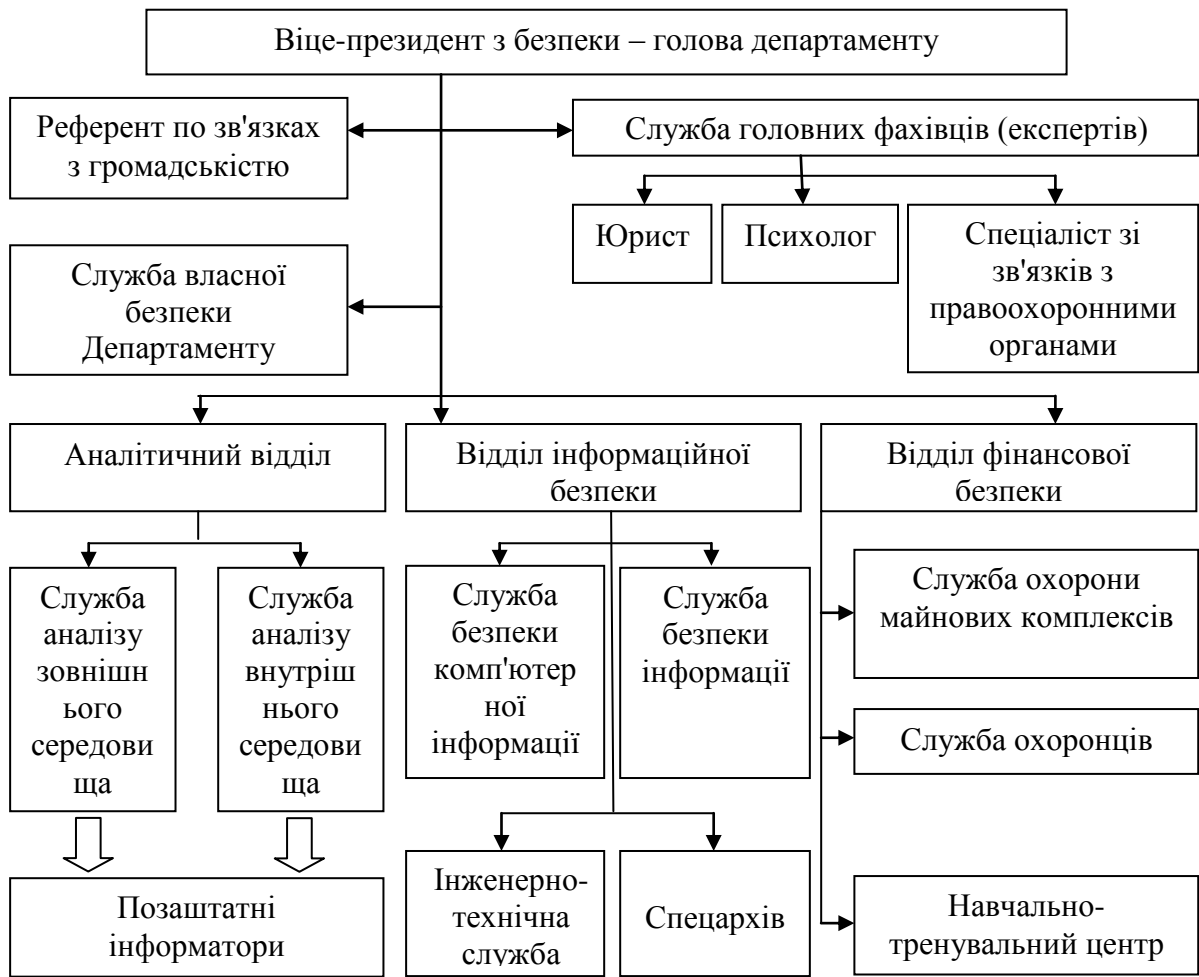


Рис. 1.4 – Типова структура департаменту безпеки великої корпорації

Деякі робочі місця в службі безпеки можуть бути заміщені випускниками цивільних вузів (наприклад, фахівцями в області юриспруденції, інформатики і т. д.), а також спеціальних курсів (наприклад, охоронців). Але більшість посад в даному підрозділі сьогодні займають колишні співробітники державних правоохоронних органів і спецслужб. Подібна ситуація характерна для будь-якої країни, включаючи Україну. В результаті багато приватних корпорацій, розташованих на периферії, відчувають важкість при наймі висококваліфікованих співробітників.

Зважаючи на викладені вище недоліки, даний підхід до формування служби безпеки рекомендується використовувати тільки найбільшим корпораціям, які реалізують стратегію попереджуючої протидії загрозам.



Другий підхід характеризується орієнтацією на створення служби безпеки, мінімізованої за виконуваними функціями, він припускає мінімізацію числа штатних співробітників служби безпеки покладанням основних її функцій на сторонніх спеціалізованих контрагентів, які привертаються на договірній основі. В ролі таких контрагентів можуть виступати [5, с. 46]:

- приватні охоронні підприємства;
- приватні детективні агентства;
- приватні консультанти з питань інформаційної, майнової і кадрової безпеки. Вказані організації і приватні консультанти можуть притягуватися:
  - на основі довгострокових договорів;
  - на основі договору на виконання разової роботи в режимі профілактики можливих загроз (наприклад, з приватним консультантом, який встановлює спеціальну комп'ютерну програму для захисту конфіденційних електронних баз даних);
  - для виконання разової роботи в режимі готовності до припинення можливих загроз;
  - для виконання разової роботи в режимі припинення загрози, яка реалізовується відносно організації.

Перевагою даного підходу виступає менша капіталоемність. При його реалізації сторонні контрагенти зазвичай запрошуюються в разовому режимі, для виконання конкретної роботи. Не дивлячись на високу вартість їх послуг, це обходиться дешевше, ніж утримання численних штатних співробітників власної служби безпеки. Додаткова економія забезпечується і за рахунок відсутності необхідності набувати і утримувати на балансі організації дорогоцінну спецтехніку, необхідну для проведення оперативної роботи, зброю і т.д.

У ряді випадків орієнтація на даний підхід забезпечує можливість керівництву організації зняти з себе відповідальність за нелегітимні дії привернутого з боку контрагента при виконанні ним прийнятих зобов'язань.

Основним недоліком виступає менший ступінь оперативності системи управління безпекою організації, особливо кадрової. Майнову або інформаційну безпеку організації від зовнішніх загроз при реалізації такого підходу можна створити і в профілактичному режимі, наприклад, уклавши з позавідомчою охороною або довгостроковий договір на постійне обслуговування. Залучення сторонніх контрагентів для забезпечення кадрової безпеки може здійснюватися тільки для відображення вже виявлених, тобто загроз, які реалізуються або реалізованих (виключенням є використання послуг запрошених з боку охоронців). За вже розглянутими причинами заборонені методи завжди менш ефективні, ніж методи профілактичного характеру [88]. Другим недоліком є менший ступінь довіри до відповідальності сторонніх для організації співробітників при виконанні дорученої ним роботи. За своїми зобов'язаннями перед замовником вони відповідають тільки в межах, встановлених в укладеному договорі або контракті. Тим часом у багатьох випадках сумлінність виконання робіт щодо забезпечення кадрової безпеки практично неможливо проконтролювати (наприклад, при проведенні перевірки лояльності співробітника). Крім того, при залученні сторонніх контрагентів не можна повністю виключати можливість просочування конфіденційної інформації, до якої вони виявилися допущеними в процесі роботи.

Даний підхід до створення служби безпеки рекомендується використовувати тільки організаціям, які реалізують стратегію пасивного захисту від можливих загроз [157, 180].

Орієнтація на створення служби безпеки з обмеженими функціями – це спрямованість третього підходу, який припускає можливість обмеженого використання послуг сторонніх контрагентів для виконання локальних завдань (зазвичай сумнівних з позиції їх легітимності). Він є компромісом між першим та другим підходами, пом'якшуючи їх радикальні недоліки, але не дозволяючи при цьому повною мірою використовувати їх переваги [5, 12].

Спрямованість на створення служби безпеки з обмеженими функціями рекомендується для більшості сучасних працедавців. Функції і повноваження

керівника служби безпеки сучасної організації. Незалежно від обраних стратегії забезпечення безпеки і самого підходу до формування служби, даний керівник через посаду належить до топ-менеджерів організації. Компетенції, встановлені за даним робочим місцем, відображені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Функціональні обов'язки і права керівника служби безпеки підприємства

Функціональні обов'язки керівника	Функціональні права керівника
формування загальної стратегії забезпечення безпеки і її оперативне коректування при зміні зовнішніх або внутрішніх умов; вирішення поточних проблем з вищим керівництвом і начальниками структурних підрозділів організації; організація взаємодії з місцевими правоохоронними органами; формування і контроль над виконанням цільових програм і поточних планів структурних підрозділів служби безпеки, вирішення всіх її внутрішніх адміністративних питань, організація ресурсного забезпечення; безпосереднє керівництво службами власної безпеки і експертів-консультантів	доступ до будь-якої конфіденційної інформації; участь в нарадах і переговорах будь-якого рівня, де розглядаються питання, які представляють потенційну загрозу для безпеки організації (за неможливістю особистої участі – повний звіт або магнітофонний запис переговорів); позачерговий доступ до першого керівника організації, а в екстреній ситуації – її основному власникові; функціональне керівництво і контроль діяльності інших посадових осіб організації в рамках встановленої компетенції

У табл. А.7 (додаток А) представлені завдання структурних підрозділів служби безпеки підприємства, які реалізують стратегію застережливого протидії [212].

В організаційній структурі служби безпеки ключову роль зазвичай грає аналітичний відділ, який виконує функції її «мозкового центру». В нього стікається і аналізується вся початкова інформація зовнішнього і внутрішнього характеру, а також формуються рекомендації для керівництва організації. У великих корпораціях, націлених на реалізацію стратегії попереджуючої протидії, відмінною особливістю аналітичного відділу є наявність певного контингенту позаштатних співробітників (інформаторів) як зовні, так і усередині організації.

Контроль над діяльністю служби безпеки здійснюється за трьома напрямками:

- з боку правоохоронних органів (відсутність порушень законодавства при виконанні службою безпеки своїх функцій);
- з боку керівництва організації (ефективність виконання встановлених нею функцій і відсутність фактів перевищення встановлених повноважень);
- у режимі внутрішнього контролю в рамках самої служби (за аналогом діяльності служби власної безпеки в державних правоохоронних органах).

Аналізуючи положення наукової літератури, можна означити методичні вимоги до організації і експлуатації системи управління кадровою безпекою:

1) головною вимогою виступає системний підхід до проблеми забезпечення кадрової безпеки. Під цим розуміється неприпустимість акцентування зусиль служби безпеки на відображенні якого-небудь одного або декількох видів потенційних загроз в збиток останнім. Порушення даної вимоги до теперішнього часу характерне для багатьох вітчизняних організацій і визначається, частіше всього, колишньою областю професійної діяльності керівника даного напрямку. В результаті в системі управління безпекою виникають вразливі місця, які і можуть використовуватися зловмисниками. Очевидно, що вказана вимога не повинна вступати в суперечність з принципом раціонального ранжирування потенційних загроз, який розглядається нижче;

2) другою вимогою виступає пріоритет заходів щодо запобігання потенційним загрозам (тобто методів профілактичного характеру). Воно не вимагає додаткового обґрунтування вже через забезпечувану можливість не допустити збитку в принципі, тоді як інші методи в кращому випадку дозволяють його скоротити або покарати винуватців;

3) наступною вимогою виступає орієнтованість системи на забезпечення пріоритетного захисту конфіденційної інформації і лише потім інших об'єктів потенційних загроз. Роль інформації і інформаційних технологій у функціонуванні сучасної цивілізації, держави, окремих організацій послідовно збільшується. Для все більшого числа господарюючих суб'єктів втрата або розголошення інформації стає більш значущою втратою, ніж розкрадання грошових коштів і матеріальних цінностей. Появу і розвиток глобальних

комп'ютерних мереж визначила поява ще одного джерела постійних загроз інформаційній безпеці – несанкціоноване проникнення в бази даних. Різке зростання останнім часом загальної номенклатури загроз інформаційній безпеці і масштабу втрат від них визначає необхідність реалізації даної вимоги;

4) четвертою вимогою є безпосередня участь в забезпеченні кадрової безпеки організації всіх її посадових осіб в рамках встановленої компетенції і відповідальності. Структура можливих загроз за кадровим напрямом діяльності виключає можливість ефективної протидії ним силами виключно співробітників служби безпеки. Тому найважливішою умовою забезпечення безпеки організації виступає виховання в трудовому колективі відповідної ідеології і навчання його членів методам профілактики і припинення найбільш вірогідних загроз;

5) п'ятою вимогою виступає забезпечення взаємодії системи управління кадровою безпекою з іншими напрямками менеджменту. Вказана вимога реалізується як на стратегічному, так і на оперативному рівнях системи управління. Порухення його може привести до вкрай негативних наслідків. У разі, коли при розробці суміжних систем управління будуть порушені вимоги з боку даної системи, різко збільшується вірогідність негативної реалізації відповідних загроз. У свою чергу, нормальне функціонування суміжних систем управління постійно порушуватиметься, якщо управління безпеки організувати за принципом самодостатності – «безпека заради самої безпеки». Таким чином, комплексна система управління повинна формуватися з урахуванням забезпечення відносного паритету або балансу інтересів кожного з напрямів діяльності організації.

6) шостою вимогою є відповідність витрат на забезпечення кадрової безпеки організації реальному рівню загроз. Воно пов'язане з реалізацією принципу «розумної достатності». З позиції кінцевої ефективності системи в рівній мірі неприпустимо економити на даному напрямі діяльності, ослабляючи власну безпеку, і перебільшувати можливі загрози, здійснюючи зайві, тобто витрати, які не окупаються. Враховуючи, що керівництво служби безпеки, за

очевидними причинами, схильне саме до завищення рівня потенційних загроз, для дотримання даної вимоги бажано залучення незалежних експертів в особі співробітників державних правоохоронних органів або приватних структур.

7) сьомою і завершальною вимогою є формалізоване закріплення не тільки функціональних обов'язків, але і повноважень служби безпеки. На відміну від інших напрямів діяльності організації, робота більшості співробітників цього підрозділу завжди пов'язана із загрозою перевищення службових повноважень. В результаті велика вірогідність збудження проти організації кримінальних справ і цивільних позовів щодо звинувачення в порушення чинного законодавства або цивільних прав.

Необхідно також в дослідженні приділити увагу важливому питанню визначення місця і ролі відділу управління персоналом в забезпеченні кадрової безпеки підприємства. В роботі вже відзначалося, що основними суб'єктами кадрової безпеки організації є служба управління персоналом і служба безпеки. Існує думка, що проблемами, пов'язаними з безпекою, повинна займатися в основному тільки служба безпеки [212]. Однак практика показує, що служба управління персоналом не менш важливий суб'єкт, а в деяких питаннях – і більш значний.

По-перше, підбором, оцінкою, розвитком співробітників служби безпеки займається саме служба управління персоналом, за допомогою чого вона впливає на забезпечення безпеки, у тому числі кадрової. По-друге, прямий обов'язок фахівців служби управління персоналом – сприяти досягненню цілей фірми за допомогою персоналу, що має на увазі мінімізацію негативних впливів з боку персоналу. По-третє, колосальна кількість методів і можливостей забезпечення кадрової безпеки перебуває в руках саме співробітників служби персоналу [125, 147].

І.Г. Чумарін підкреслює, що служба управління персоналом займає домінуюче положення стосовно інших елементів системи безпеки компанії, тому що вона «працює» з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій складовій первинні [213].

Таким чином, служба персоналу – більш важливий суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки.

Однак вона має потребу в чіткому наділенні повноваженнями в структурі компанії. Повинно бути визначене її місце й функції. Служба персоналу повинна мати ефективні важелі впливу для забезпечення здійснення своїх функцій.

Повноваження служби повинні бути внесені в нормативні акти компанії, і не бути секретом не тільки для співробітників служби, але й для інших співробітників компанії.

Крім прямих обов'язків по прийому на роботу, звільненню співробітників і іншому забезпеченню діяльності підприємства, варто виділити й інші функції, що стосуються кадрової безпеки [99].

Так служба управління персоналом створює і контролює документацію стосовно внутрішньої діяльності компанії. У першу чергу, це вся документація, що підписується співробітником при найманні на роботу (контракт та ін.), документи, що визначають внутрішній розпорядок, визначення відповідальності й обмежень співробітника компанії, нормативні акти по охороні праці, охороні комерційної таємниці та ін. [111, 147]. Тому, ми ще раз переконалися в тому, що забезпечення кадрової безпеки є найважливішою складовою роботи служби управління персоналом.

Тому, ми ще раз переконалися в тому, що забезпечення кадрової безпеки є найважливішою складовою роботи служби управління персоналом.

Кадрова безпека залежить від наступних основних факторів – найм, лояльність, контроль і безпечне звільнення. Під наймом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу й прогнозуванні благонадійності. Сюди входить розгляд питань безпеки компанії на таких етапах у роботі менеджера по персоналу, як пошук кандидатів, процедури відбору, документальне і юридичне забезпечення прийому на роботу, іспитовий термін і навіть адаптацію. Додамо також процедури безпеки в діяльності кадровиків при підготовці атестації, при плануванні навчання.

Лояльність – це комплекс заходів по встановленню позитивних відносин працівників до роботодавця. Від того, ким відчуває себе співробітник організації, – сміттям або частиною спільної справи, замінним «гвинтиком» або вельми шанованим працівником – дійсно, залежать і проблеми підприємства. У цю складову роботи із запобігання загроз безпеці традиційно вкладається мало ресурсів. Однак заощаджуючи на цьому, підприємство змушене буде затратити ще більше ресурсів на заходи наступного, третього блоку.

Контроль являє собою комплекс заходів із установлених для персоналу, у тому числі для адміністрації, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій і процедур безпеки. Цей комплекс вже безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей заподіяння збитку проводиться, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але в меншій мірі службою персоналу.

При цьому, треба відзначити, що працює принцип «компенсації недостатності уваги» до окремих факторів. Не зробивши прийом на роботу частиною системи безпеки, не піклуючись про зміцнення лояльності персоналу – на контроль, виявлення й розслідування збитків буде необхідно страчувати набагато більше ресурсів.

Резюмуючи вищесказане, виділимо основні завдання кадрової служби з удосконалення кадрової безпеки підприємства:

- участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу;
- складання нормативної документації для співробітників організації в інтересах дотримання кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками організації;
- проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству;



– моніторинг, спрямований на забезпечення кадрової безпеки підприємства.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертаційного дослідження теоретичні засади забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах конфліктного середовища: розглянуті елементи кадрової безпеки в контексті економічної безпеки, визначено основні елементи кадрової безпеки як об'єкта управління в умовах виникнення конфліктів, проаналізовано організаційне забезпечення управління кадрової безпеки підприємства.

В процесі проведення досліджень було з'ясовано, що в основі управління кадрової безпеки лежить управління персоналом. Оскільки без перевірки кадрів, їх ретельного відбору, навчання, перевірки їх особистих якостей та інших процедур не обійтися для організації збалансованого та ефективного трудового процесу, перед керівництвом стоїть питання кадрової безпеки.

Розглянуто також підходи до трактування таких понять як «безпека», «економічна безпека», «кадрова безпека». В результаті аналізу представлених підходів удосконалено визначення поняття «кадрова безпека», в якому, на відміну від існуючих уточнено, що персонал може бути як суб'єктом так і об'єктом кадрової безпеки, тобто може як завдати шкоди підприємству так і стати жертвою (об'єктом) зовнішнього впливу; під цим поняттям розуміє діяльність по створенню умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства, при яких забезпечується захищеність інтересів підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних з власним персоналом та самого персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз, таких як шантаж, переманювання конкурентами, посягання на життя і здоров'я співробітників [161]. Наведене визначення є синтетичною категорією: економічної теорії, управління персоналом, соціології управління та економіки праці;

Таким чином, узагальнення поняття кадрової безпеки на підприємстві розширює понятійно-категоріальний апарат щодо соціально-економічної

безпеки підприємства, спрощує діагностику і аналіз механізму забезпечення безпеки, сприяє більш ефективному управлінню персоналом в системі економічної безпеки.

Деякі загрози кадрової безпеки були розглянуті детально, оскільки є найбільш змістовними і в значній мірі відображають напрями реалізації процесу прийняття рішень щодо запобігання їм. В результаті такого розгляду удосконалено класифікацію ризиків і загроз кадрової безпеки шляхом доповнення існуючої класифікації новими класифікаційними ознаками – «по тимчасовому ознакою практичної реалізації загрози», яка включає такі типи загроз: потенційні; загрози, які реалізуються і реалізовані загрози; «Залежно від тиску і маніпуляції на працівника» виділені загрози: здійснювані працівником свідомо, вимушені (під впливом) і загрози з боку представників групи ризику;

В роботі також автором визначено, що конфліктне середовище – це сфера перетинання різнорідних інтересів, які мають своє походження в формуванні цілей зацікавлених сторін (агентів економічного впливу) на діяльність підприємства на макро-, мезо-, і мікрорівні, що відображається на створенні конфліктних ситуацій й управління ними [210].

За рахунок проведеного в першому розділі аналіз загроз кадрової безпеки, сфери їх виникнення та причин, що їх породжують в конфліктному середовищі був удосконалений процес систематизації та відображення взаємозалежності і взаємозв'язків між конфліктами в різних сферах людської взаємодії та потенційними загрозами кадрової безпеки шляхом визначення певних типів конфліктів, які породжують, спонукають й впливають на розвиток конкретних загроз кадрової безпеки підприємства [209].

Визначено, що в організаційній структурі служби безпеки ключову роль зазвичай грає аналітичний відділ, який виконує функції її «мозкового центру». У нього стікається і аналізується вся початкова інформація зовнішнього і внутрішнього характеру, а також формуються рекомендації для керівництва організації. У великих корпораціях, націлених на реалізацію стратегії попереджувальної протидії, відмінною особливістю аналітичного відділу є

наявність певного контингенту позаштатних співробітників (інформаторів) як ззовні, так і всередині організації.

Кадрова безпека залежить від наступних основних чинників – найм, лояльність, контроль і безпечне вивільнення. Під наймом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозуванні благонадійності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ КОНФЛІКТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Аналіз системи показників визначення стану кадрової безпеки на промислових підприємствах машинобудівної галузі Харківського регіону

Аналіз системи показників визначення стану кадрової безпеки на підприємстві не можливо здійснити без попереднього аналізу професійно-кваліфікаційної структури трудових ресурсів, яка складається під впливом професійного і кваліфікаційного розподілу праці. Під професією зазвичай розуміють вид трудової діяльності, який вимагає певної підготовки. Кваліфікація характеризує міру оволодіння працівниками даною професією і відбивається в кваліфікаційних (тарифних) розрядах, категоріях [50]. Тарифні розряди і категорії також є і показниками, які характеризують рівень складності робіт. Стосовно характеру професійної підготовленості працівників використовується і таке поняття, як «спеціальність», що визначає вид трудової діяльності в рамках однієї і тієї ж професії.

Кваліфіковані трудові ресурси є сукупністю таких елементів:

- професійних знань, умінь, навичок, що зумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал);
- інтелектуальних, пізнавальних здібностей (освітній потенціал);
- працездатності (психофізіологічний потенціал);
- креативних здібностей (творчий потенціал);
- здібностей до співпраці, колективної організації та взаємодії (комунікативний потенціал);
- ціннісно-мотиваційної сфери (ідейно-світоглядний, моральний потенціал).

Проведений аналіз забезпеченості промислових підприємствах машинобудівної галузі Харківського регіону робочою силою, порівняно чисельність працівників за останні два роки. Особливу уваги при аналізі

раціонального використання кадрів на підприємстві приділено окремим категоріям працівників. Зміна чисельності працівників проаналізована як за обліковою чисельністю штатних працівників, так і за окремими категоріями працівників, а також встановлені причини цих змін. Вихідними даними для аналізу є звітні документи промислових підприємств (Звіти про кількість працівників форма №6-ПВ за 2014-2015 рр.).

Таблиця 2.1

## Структура трудових ресурсів промислових підприємств

№ з/п	Категорії працівників	2014 рік	%	2015 рік	%	Абсол. відхилення	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	2603	100,00	2579	100,00	-24	99,08
	1.1. ППП, осіб, в т.ч.	2539	97,54	2524	97,87	-15	99,41
	керівники	312	11,99	312	12,10	0	100,00
	фахівці	582	22,36	581	22,53	-1	99,83
	службовці	27	1,04	25	0,97	-2	92,59
	робочі	1618	62,16	1606	62,27	-12	99,26
	1.2. Непром. персонал, осіб	64	2,46	55	2,13	-9	85,94
2	ВАТ «Турбоатом»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	5620	100	5608	100	-12	99,79
	1.1. ППП, осіб, в т.ч.	5472	97,37	5468	97,5	-4	99,93
	керівники	618	11,29	621	11,36	3	100,49
	фахівці	975	17,82	972	17,78	-3	99,69
	службовці	43	0,79	42	0,77	-1	97,67
	робочі	3836	70,1	3833	70,1	-3	99,92
	1.2. Непром. персонал, осіб	148	2,63	140	2,5	-8	94,59
3	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	3212	100	3173	100	-39	98,79
	1.1. ППП, осіб, в т.ч.	3165	98,54	3129	98,61	-36	98,86
	керівники	251	7,81	255	8,04	4	101,59
	фахівці	642	19,99	640	20,17	-2	99,69
	службовці	31	0,97	27	0,85	-4	87,10
	робочі	2241	69,77	2207	69,56	-34	98,48
	1.2. Непром. персонал, осіб	47	1,46	44	1,39	-3	93,62
4	ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	159	100	74	100	-85	46,54

Продовження табл. 2.1

	1.1. ППП, осіб, в т.ч.	27	16,98	12	16,21	-15	44,4
--	------------------------	----	-------	----	-------	-----	------

	керівники	48	30,19	17	22,97	-31	35,42
	фахівці	3	1,89	1	1,35	-2	33,33
	службовці	81	50,94	44	59,46	-37	54,32
5	ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	354	100	327	100	-27	92,37
	1.1. ППП, осіб, в т.ч.	337	95,2	312	95,41	-25	92,58
	керівники	23	6,82	19	7,48	-4	82,61
	фахівці	37	10,98	28	8,97	-9	75,66
	службовці	16	4,75	11	3,53	-5	68,75
	робочі	261	77,45	254	81,41	-7	97,32
	1.2. Непром. персонал, осіб	17	4,8	15	4,59	-2	88,24
6	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	3253	100	3216	100	-37	98,86
	1.1. ППП, осіб, в т.ч.	3139	96,50	3106	96,58	-33	98,95
	керівники	478	14,69	479	14,89	1	100,21
	фахівці	992	30,49	988	30,72	-4	99,60
	службовці	49	1,51	46	1,43	-3	93,88
	робочі	1620	49,80	1593	49,53	-27	98,33
	1.2. Непром. персонал, осіб	114	3,50	110	3,42	-4	96,49
7	КП «ХКБД»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	214	100,00	212	100,00	-2	99,07
	1.1. ППП, осіб, в т.ч.	16	7,48	15	7,08	-1	93,75
	керівники	91	42,52	88	41,51	-3	96,70
	фахівці	4	1,87	4	1,89	0	100,00
	службовці	103	48,13	105	49,53	2	101,94
8	ПАО «Автрамат»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	827	100	652	100	-175	78,84
	1.1. ППП, осіб, в т.ч.	795	96,13	629	96,47	-166	79,12
	керівники	52	6,54	45	7,15	-7	86,54
	фахівці	88	11,07	71	11,29	-17	80,68
	службовці	20	2,52	12	1,91	-8	60,0
	робочі	635	79,87	501	79,65	-134	78,9
	1.2. Непром. персонал, осіб	32	3,87	23	3,53	-9	71,88

Як бачимо з табл. 2.1, чисельність всіх без винятку досліджуваних підприємств знизилася в 2015 році у порівнянні з попереднім роком. Значне зменшення чисельності працівників (майже вдвічі) спостерігається на ПАТ «Харківський електроапаратний завод» у зв'язку з нестабільною роботою в 2014 році та зміною організаційно-правової форми господарювання на приватну. Також значно зменшилась середньооблікова чисельність на ПАТ «Автрамат» на 166 осіб. Чисельність фахівців зменшилась на всіх досліджуваних підприємствах. Проте, на чотирьох підприємствах спостерігається незначне збільшення кількості керівників. Основною причиною

зменшення чисельності є вивільнення персоналу внаслідок скорочення темпів росту виробництва продукції. Наслідки фінансової кризи банківської сфери та економічної кризи промислового сектору спричинили спад промисловості в 2009-2014 роках, тому підприємства були змушені звільняти персонал, оскільки виробничі потужності використовувались неповністю саме з причини нестабільної діяльності більшості підприємств.

Але ж очевидно, що подібна тенденція не збережеться в майбутньому та під впливом науково-технічного прогресу відбудеться зміна чисельності і питомої ваги окремих професій та професійних груп виробничого персоналу. Чисельність інженерно-технічних працівників і фахівців збільшиться більш швидкими темпами в порівнянні із зростанням чисельності робочих при відносній стабільності питомої ваги керівників і технічних виконавців. Зростання числа цих категорій працівників обумовлене розширенням і вдосконаленням виробництва, його технічній оснащеності, зміною галузевої структури, появою робочих місць, на яких необхідна інженерна підготовка.

Кадрова програма більшості досліджуваних підприємств спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства. Однак, деякі підприємства розробляють комплексні програми щодо підвищення кваліфікації трудових ресурсів, закріплення їх на підприємстві, адаптації персоналу, його оцінки тощо. Так, на ВАТ «Турбоатом» була розроблена Програма комплектації працівниками, закріплення їх на підприємстві, зниження плинності у 2015 році. В програму входить система пошуку, відбору, прийому та адаптації персоналу [126].

На ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» для забезпечення необхідного рівня кваліфікації розробляються плани підготовки та підвищення кваліфікації працівників згідно необхідності виробництва. Навчено новим професіям у 2014 році 168 осіб, в т.ч. безпосередньо на виробництві – 74 особи, у навчальних закладах різних типів – 95 осіб, підвищили кваліфікацію – 42 працівника.

Кадрова програма ПАТ «ХАРП» повністю регламентується Системою

менеджменту якості МС ІСО 9001:2000, до складу якої входить Карта процесу «Управління людськими ресурсами». Карта процесу складається з таких операцій: А1 – визначення компетентності персоналу; А2 – планування потреби в кадрах; А3 – підбор, відбір, прийом та звільнення персоналу; А4 – планування підготовки персоналу; А5 – організація і проведення навчання; А6 – оцінка результатів навчання; А7 – аналіз діяльності з управління персоналом. Методологічна інструкція МІ П5.1-ОК-044-2007 встановлює порядок планування потреби в кадрах, підбору на роботу, переведення і звільнення персоналу. Методологічна інструкція МІ П5.2-УЦ-045-2007 встановлює порядок організації підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітників, керівників і спеціалістів. Робоча інструкція РІ П5-УЦ-026-2010 визначає порядок оцінки рівня всього персоналу всіх структурних підрозділів.

Належний рівень компетентності персоналу забезпечується наступними заходами, які є складовими частинами загальної кадрової програми: при прийомі на роботу шляхом співбесіди досконало вивчається компетентність кандидатів; з метою скорочення терміну входження в посаду, досягнення необхідної ефективності роботи в мінімальні строки і підвищення кваліфікації, на період випробувального терміну спеціалісти проходять стажування; навчальний центр управління персоналу проводить перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників, які вже працюють на підприємстві; з метою реалізації політики керівництва в області якості, для визначення відповідності професійної компетенції персоналу вимогам займаної посади, посилення матеріальної і моральної зацікавленості працівників у результатах своєї праці, на підприємстві не рідше одного разу на п'ять років проводиться атестація керівників, інженерно-технічних працівників та інших працівників; розроблена «Концепція системи роботи з навчальними закладами з відбору молодих спеціалістів для працевлаштування на ПАТ «ХАРП»; з метою переходу на якісно новий рівень розробки конструкторсько-технологічної документації на ПАТ «ХАРП» проводиться навчання конструкторів і технологів системи «КСА 2009».



Основою розвитку кадрової політики на підприємстві ПАТ «Автрамат» є загальна стратегія розвитку, яка заснована на ефективному використанні трудових ресурсів. Кадрова стратегія заснована на відвертості, що сприяє реалізації потенціалу і конструктивних ініціатив кожного працівника. Основою кадрової політики є система пошуку, відбору, прийому і адаптації персоналу, сформована у вигляді документованих процедур, які є невід'ємною частиною системи менеджменту якості ПАТ «Автрамат». На підприємстві певна увага надається роботі з резервом, раціональній розстановці і переведенню працівників на вищі посади. Робота з розвитку персоналу передбачає підготовку, підвищення кваліфікації працівників. За 2014 рік на підприємстві витрачено 6482 грн. на навчання працівників, яке пройшло 50 осіб.

Кадрової програми на ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», спрямованої на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства, взагалі немає.

Проблема забезпеченості кваліфікованими робітничими кадрами підприємств, установ, організацій є важливою та актуальною і її вирішення неможливе без участі держави. В регулювання відносин між системою професійно-технічної освіти і виробництвом провідна роль належить саме їй. Відтак для розв'язання назрілих проблем потрібно розробити державну кадрову політику в Україні, спрямовану на забезпечення виробництва кваліфікованими кадрами.

Структурні зрушення в економіці України, необхідність модернізації традиційних галузей промисловості потребують істотного підвищення освітнього рівня населення, підготовки кадрів високої кваліфікації, які відповідають сучасним вимогам здатні до ефективної праці й самостійного вирішення соціально-економічних проблем.

Для визначення ефективності системи управління кадровою безпекою на промислових підприємствах машинобудівної галузі Харківського регіону необхідно обов'язково дослідити техніко-економічні показники їхньої діяльності.

Розпочнемо дослідження з аналізу виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) досліджуваних підприємств, який представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  
досліджуваних підприємств

Найменування підприємств	Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.						
	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абс. відхилення. 15/14 (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Світло шахтаря»	814628	801334	756841	701255	549314	-151941	78,33
ВАТ «Турбоатом»	1486284	1479622	1564828	1296947	1741261	444314	134,26
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	798115	825684	843997	745751	463847	-281904	62,20
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	22559	20184	21946	15349	8915	-6434	58,08
ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш»	67129	61478	58294	47604	34234	-13370	71,91
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	689122	71264	729466	635893	542835	-93058	85,37
КП «ХКБД»	31864	29443	28649	23961	25792	1831	107,64
ПАТ «Автрамат»	124557	116234	105348	85770	36795	-48975	42,90

З табл. 2.2 можна побачити, що лише на двох підприємствах з восьми досліджуваних спостерігається збільшення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2015 році в порівнянні з 2014 роком, тобто спостерігається позитивна динаміка. На рис. 2.1 і 2.2 наведено аналіз середньооблікової чисельності та виручки від реалізації для наочного подання розрахунків. Значно відрізняється від інших підприємств за цим показником ВАТ «Турбоатом», тому що, по-перше, на підприємстві в 2015 році виручка від реалізації продукції склала 1,75 млрд. грн., Тоді як інші підприємства отримали виручку яка не перевищує 0,5 млрд. грн. (За винятком ПАТ «Світло шахтаря» – 549 млн. грн. і ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» – 542 млн. грн.); по-друге, темп зростання по ВАТ «Турбоатом» у 2015 році склав 134,26%, тоді як на КП «ХКБД» темп зростання 107,64%.



Рис. 2.1 – Аналіз середньооблікової чисельності персоналу на промислових підприємствах машинобудівної галузі Харківського регіону в 2014-2015 роках

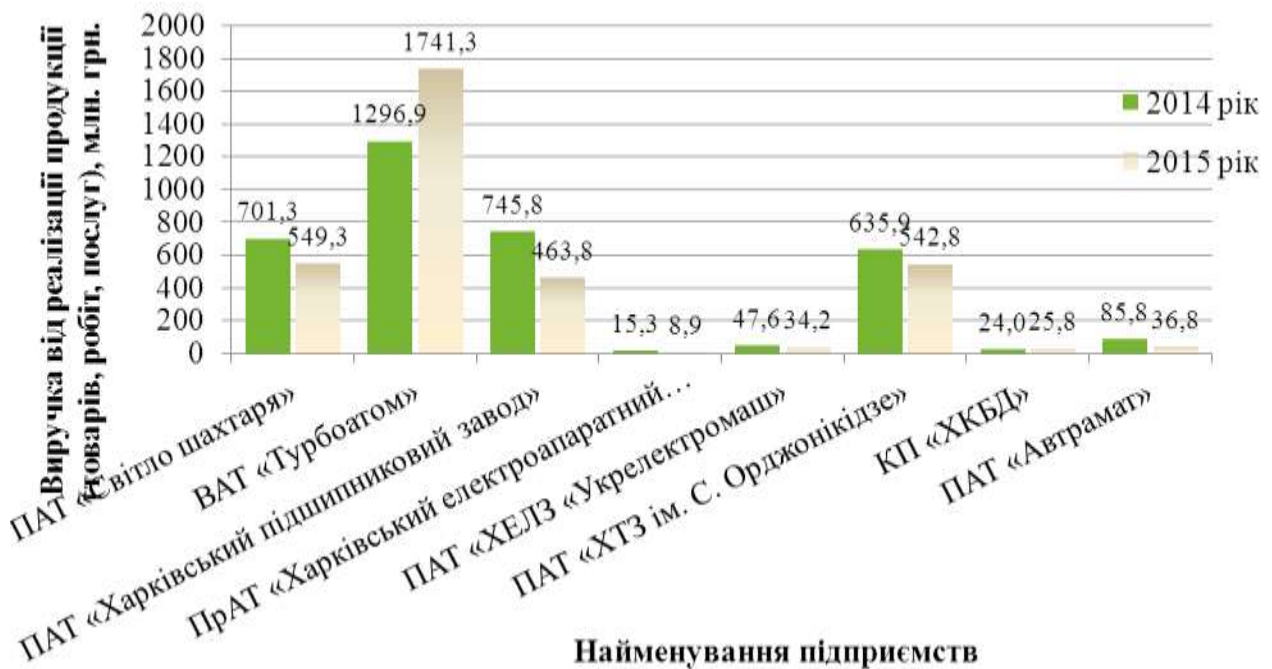


Рис. 2.2 – Аналіз виручки від реалізації продукції за 2014-2015 роки

Але є логічне пояснення такому високому у порівнянні з іншими підприємствами рівню доходу від реалізації продукції на ВАТ «Турбоатом» –

це середньооблікова чисельність, яка є найбільшою (5468 осіб в 2015 році) серед досліджуваних підприємств. Для більш наглядного аналізу співвідношення чисельності персоналу та виручки від реалізації необхідно розрахувати продуктивність праці. Що стосується найгіршої ситуації щодо виручки від реалізації продукції, то вона спостерігається на ПАТ «Автрамат» – у 2015 році в порівнянні з 2014 роком бачимо скорочення доходу від реалізації більш ніж на половину – на 57,1%, та на ПрАТ «Харківський електроапаратний завод» – спостерігається скорочення доходу на 6434 тис. грн., темп росту склав 58%.

Аналізуючи структуру системи кадрової безпеки на підприємстві, можна сказати, що на рівень кадрової безпеки також впливає «постійність персоналу». Якщо спостерігається висока плинність кадрів, то про ефективну систему кадрової безпеки не може йти мова, особливо якщо це стосується висококваліфікованого персоналу та працівників апарату управління. З метою визначення коефіцієнтів плинності кадрів на промислових підприємствах машинобудівної галузі Харківського регіону проведемо аналіз руху робочої сили, який наведений в табл. 2.3.

Виходячи з даних, які представлені в табл. 2.3, ще раз хотілося б звернути увагу на зменшення у 2015 році середньооблікової чисельності персоналу абсолютно на всіх досліджуваних підприємствах, що спричинене, насамперед, зменшенням обсягів реалізації продукції та є негативним явищем як з точки зору кадрової безпеки так і з боку ефективної діяльності підприємств взагалі. Збільшення чисельності прийнятих працівників у 2015 році в порівнянні з 2014 роком спостерігається на 6 з 8 досліджуваних підприємств, зменшення лише на ПАТ «Світло шахтаря» на 12 осіб та на ПАТ «Харківський підшипниковий завод» на 15 осіб.

Таблиця 2.3

Аналіз руху робочої сили на машинобудівних підприємствах

Найменування підприємств	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відхилення (+,-)	Темп росту, %
ВАТ «Турбоатом»	2539	2524	-15	99,41
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	5472	5468	-4	99,93
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	3165	3129	-36	98,86
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	159	74	-85	46,54
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	337	312	-25	92,58
КП «ХКБД»	3253	3216	-37	98,86
ПАТ «Автрамат»	214	212	-2	99,07
ВАТ «Турбоатом»	795	629	-166	79,12
Найменування підприємств	Чисельність прийнятих працівників, осіб			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відхилення (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Світло шахтаря»	84	72	-12	85,71
ВАТ «Турбоатом»	211	227	16	107,58
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	154	139	-15	90,26
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	36	45	9	125,00
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	13	16	3	123,08
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	178	204	26	114,61
КП «ХКБД»	23	24	1	104,35
ПАТ «Автрамат»	31	42	11	135,48
Найменування підприємств	Чисельність звільнених працівників, осіб			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відхилення (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Світло шахтаря»	104	115	11	110,58
ВАТ «Турбоатом»	226	205	-21	90,71
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	195	212	17	108,72
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	108	53	-55	49,07
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	36	38	2	105,56
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	65	62	-3	95,38
КП «ХКБД»	26	28	2	107,69
ПАТ «Автрамат»	194	213	19	109,79
Найменування підприємств	Чисельність працівників, яких звільнено у зв'язку з невиробничими причинами (за порушення дисципліни, за власним бажанням)			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відхилення (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Світло шахтаря»	102	114	12	111,76
ВАТ «Турбоатом»	223	203	-20	91,03

Продовження табл. 2.3

ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	195	212	17	108,72
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	108	52	-56	48,15

ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	36	38	2	105,56
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	63	61	-2	96,83
КП «ХКБД»	26	28	2	107,69
ПАТ «Автрамат»	185	206	21	111,35
Найменування підприємств	Коефіцієнт плинності кадрів			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відхилення (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Світло шахтаря»	0,04017	0,04517	0,00499	112,43
ВАТ «Турбоатом»	0,04075	0,03713	-0,0036	91,10
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,06161	0,06775	0,00614	109,97
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	0,67925	0,7027	0,02346	103,45
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,10682	0,12179	0,01497	114,01
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,01937	0,01897	-0,0004	97,94
КП «ХКБД»	0,1215	0,13208	0,01058	108,71
ПАТ «Автрамат»	0,2327	0,3275	0,0948	140,74

Проте, майже на всіх досліджуваних підприємствах спостерігається і збільшення чисельності звільнених працівників у 2015 році в порівнянні з 2014 роком, за винятком ВАТ «Турбоатом», ПрАТ «Харківський електроапаратний завод» та ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе». На цих підприємствах спостерігається зменшення кількості звільнених працівників на 21, 55 та 3 особи відповідно. Найменший темп росту – 49,07% на ПрАТ «Харківський електроапаратний завод», тобто чисельність персоналу скоротилась вдвічі, що характеризує значний спад діяльності цього підприємства. Що стосується чисельності працівників, яких звільнено у зв'язку з невиробничими причинами, тобто, за порушення дисципліни та за власним бажанням, то кількість звільнених майже не відрізняється, а іноді і збігається з загальною кількістю звільнених працівників по підприємствам відповідно. Різняться значення по тим підприємствам, де відбулося вивільнення персоналу з причин скорочення штату та в результаті реструктуризації підприємств. В результаті, ми бачимо, що найвищий коефіцієнт плинності кадрів спостерігається на ПрАТ «Харківський електроапаратний завод» – 0,7027 або 70, 27% у 2015 році. За десятивідсотковий бар'єр по даному показнику в 2013 році також вийшли ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (12,18%), КП «ХКБД» (13,21%) та ПАТ «Автрамат» (32,75%). Розрахунок абсолютного відхилення 2013 року в порівнянні з 2014 роком за коефіцієнтом плинності кадрів показує зростання кількості

вивільнених працівників на всіх підприємствах за винятком ВАТ «Турбоатом» (-0,0036) та ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (-0,0004) (саме на цих підприємствах і спостерігається зростання виручки від реалізації продукції). Тобто, бачимо зворотну залежність між показниками «виручка від реалізації продукції» та «плинність кадрів», якщо зменшується «виручка», то збільшується «плинність» та навпаки (винятком є лише КП «ХКБД», на даному підприємстві виручка від реалізації продукції збільшилась, але ж плинність кадрів все одно збільшилась). Дивлячись на темп росту (відсоткове значення) спостерігаємо найгіршу ситуацію щодо плинності кадрів на ПАТ «Автрамат» (140,74%). Збільшення коефіцієнту плинності кадрів на 6 з 8 досліджуваних підприємствах спричиняє вкрай негативний вплив на рівень кадрової безпеки на цих підприємствах.

Плинність робочої сили досить відчутно впливає на організацію виробництва, своєчасне та якісне виконання виробничої програми тощо. Тому значна роль повинна відводитись контролю за відповідністю фактичної чисельності працівників штатній або плановій (розрахованій, як відомо, згідно з обсягами виробничої програми) за такими ознаками, як професія (посада), розряд і категорія персоналу не тільки по кожному структурному підрозділу, але й по підприємству в цілому. Тобто йдеться про фактичну забезпеченість працівниками як структурних підрозділів, так і підприємства в цілому для виконання певних обсягів виробництва.

Крім того, необхідно мати дані, які б характеризували в різних аспектах працівників, яких бракує підприємству. Ці дані, з одного боку, слугували б основою при формуванні для центру зайнятості заявки на потребу працівників підприємству, а з другого – допомогли здійснювати контроль за фактичним виконанням цих заявок зазначеним центром.

Тому метою складання вихідних відомостей є отримання для аналізу даних, які б характеризували в різних аспектах забезпеченість структурних підрозділів і підприємства в цілому працівниками з необхідною кваліфікацією тощо. Особливо необхідно зазначити ці вимоги при складанні заявки на

потребу працівників, яка подається центру зайнятості, або при поданні оголошень для опублікування у пресі.

З метою визначення показника укомплектованості кадрами були проаналізовані зведені відомості щодо професійної структури штатного персоналу досліджуваних підприємств та отримані наступні дані (табл 2.4).

Таблиця 2.4

## Аналіз укомплектованості кадрами підприємств

Найменування підприємств	Укомплектованість кадрами,%						
	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абс. відхилення. 15/14 (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Світло шахтаря»	80,54	83,44	82,16	84,18	82,29	-1,89	97,75
ВАТ «Турбоатом»	95,78	90,54	91,77	93,61	92,83	-0,78	99,17
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	86,49	86,3	84,12	87,44	85,23	-2,21	97,47
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	84,92	46,8	39,4	75,64	48,16	-27,48	63,67
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	77,61	72,8	70,88	76,23	73,83	-2,4	96,85
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	82,14	77,32	76,14	80,9	78,42	-2,48	96,93
КП «ХКБД»	91,2	86,28	87,16	88,68	88,14	-0,54	99,39
ПАТ «Автрамат»	79,31	60,55	45,8	76,55	62,61	-13,94	81,79

Як видно з даних табл. 2.4, стовідсоткової укомплектованості кадрами протягом 2014-2015 років не спостерігалось ні на одному з підприємств. Найбільший відсоток укомплектованості в 2015 році був на ВАТ «Турбоатом» (92,83%) і це досить непоганий показник. На інших підприємствах машинобудівного сектора відповідність планової потреби в персоналі з кількістю штатного персоналу в досліджуваному періоді зафіксовано на рівні 73-89%, крім двох підприємств де показник укомплектованості кадрами значно скоротився: ПрАТ «Харківський електроапаратний завод» – до 48,16%, темп зростання склав 63,67% і ПАТ «Автрамат», на якому відсоток укомплектованості склав в 2015 році 62,61% і в порівнянні з попереднім роком скоротився аж на 18,21%.



Для детальнішого аналізу стану кадрової безпеки на досліджуваних підприємствах машинобудівного сектору економіки потрібно дослідити ефективність використання робочого часу працівників, визначити непродуктивні витрати часу, що можливе за рахунок аналізу фонду робочого часу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Аналіз фонду робочого часу досліджуваних підприємств

Найменування підприємств	Фонд робочого часу, всього людино-годин			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відхилення (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Світло шахтаря»	4844412	4835984	-8428	99,83
ВАТ «Турбоатом»	10539072	10957872	418800	103,97
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	6143265	5982648	-160617	97,39
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	305536	149776	-155760	49,02
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	655802	605904	-49898	92,39
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	6262025	6174720	-87305	98,61
КП «ХКБД»	427144	425272	-1872	99,56
ПАТ «Автрамат»	1527990	1204535	-323455	78,83

Виходячи з даних, які представлені в табл. 2.5, можемо відзначити зменшення фонду робочого часу в 2015 році у порівнянні з 2014 роком на всіх підприємствах за винятком ВАТ «Турбоатом», що пояснюється, звичайно, зменшенням чисельності працівників. Найбільше зменшилася кількість відпрацьованих людино-годин на ПрАТ «Харківський електроапаратний завод» – на 50,98%, також значно зменшився фонд і на ПАТ «Автрамат» – на 21,17%. На інших підприємствах (ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» та КП «ХКБД») фонд робочого часу зменшився, але ж не істотно, темп росту коливався від 92,39% до 99,83%. Звичайно, якщо зменшується середньооблікова чисельність персоналу, то і відбувається

зменшення фонду робочого часу взагалі по підприємству, але це зменшення повинно у відсотковому значенні бути тотожним.

Якщо ж порівняти темп росту фонду робочого часу в табл. 2.5 та темп росту середньооблікової кількості працівників в табл. 2.3, тоді можна впевнено сказати на якому підприємстві фонд робочого часу використовувався ефективно, а на якому не ефективно в 2015 році в порівнянні з 2014 роком (рис. 2.3).

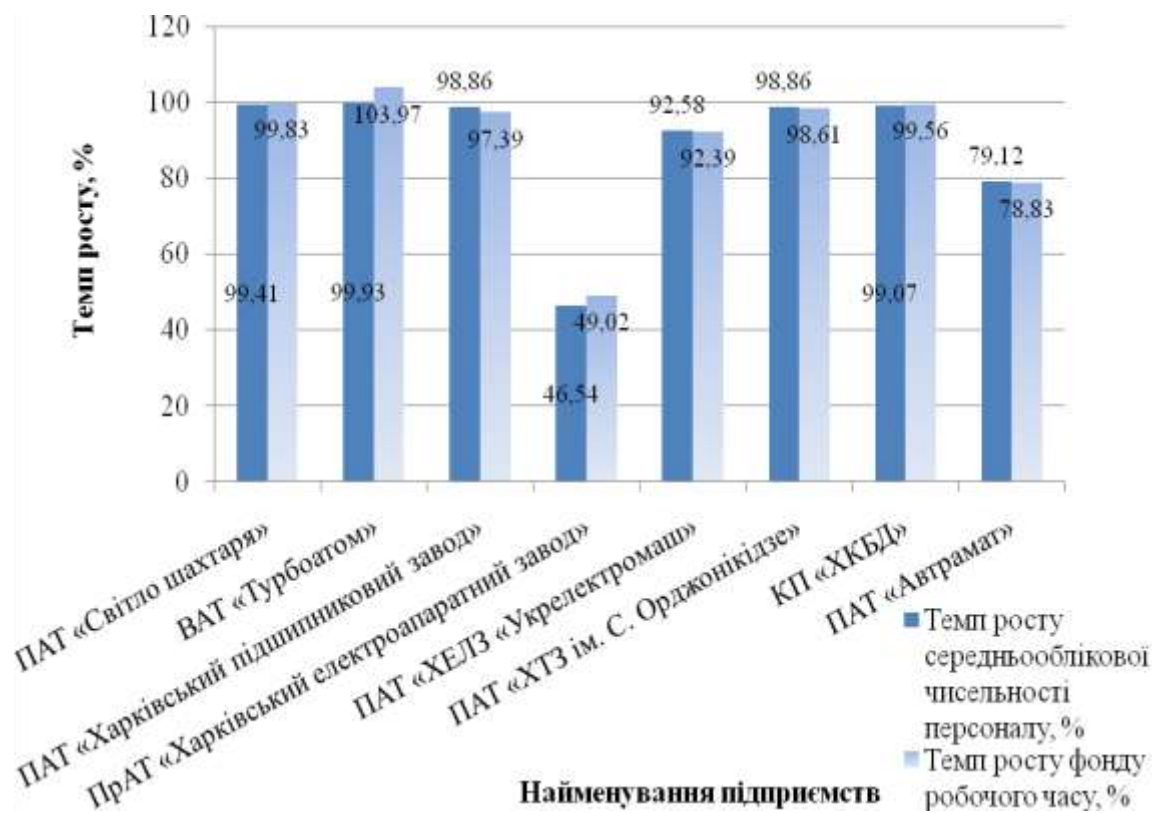


Рис. 2.3 – Порівняння темпів зростання середньооблікової чисельності персоналу і фонду робочого часу в 2014-2015 роках

З рис. 2.3, видно, що на 4-ох з 8-ми підприємств наявна тенденція при якій зменшення середньооблікової чисельності працівників призвело до ще більшого відсотку зниження кількості відпрацьованих людино-годин, тобто фонд робочого часу скоротився ще й з інших причин, окрім зменшення

чисельності, та як висновок – на даних підприємствах фонд робочого часу працівників використовується неефективно, та наявні втрати робочого часу, що негативно впливає на рівень кадрової безпеки. На інших підприємствах (ПАТ «Світло шахтаря», ВАТ «Турбоатом», ПрАТ «Харківський електроапаратний завод» та КП «ХКБД») фонд робочого часу використовується ефективно, темп зниження середньооблікової чисельності нижчий за темп зниження фонду робочого часу (на ВАТ «Турбоатом» фонд робочого часу за досліджуваний період взагалі збільшився на 3,97%). Для підтвердження цих даних можемо ще розрахувати фонд робочого часу 1-го працівника в 2014-2015 роках (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Аналіз фонду робочого часу 1-го працівника

Найменування підприємств	Фонд робочого часу, всього людино-годин		Середньооблікова чисельність персоналу, осіб		Фонд робочого часу 1-го працівника, людино-годин		Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
	2014 рік	2015 рік	2014 рік	2015 рік	2014 рік	2015 рік		
ПАТ «Світло шахтаря»	4844412	4835984	2539	2524	1908	1916	8	100,42
ВАТ «Турбоатом»	10539072	10957872	5472	5468	1926	2004	78	104,05
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	6143265	5982648	3165	3129	1941	1912	-29	98,51
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	305536	149776	159	74	1922	2024	102	105,33
ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш»	655802	605904	337	312	1946	1942	-4	99,79
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	6262025	6174720	3253	3216	1925	1920	-5	99,74
КП «ХКБД»	427144	425272	214	212	1996	2006	10	100,50
ПАТ «Автрамат»	1527990	1204535	795	629	1922	1915	-7	99,64

Дані, які представлені в табл. 2.6, підтверджують ефективність використання фонду робочого часу на 4-ох підприємствах (темп росту більше 100%): ПАТ «Світло шахтаря», ВАТ «Турбоатом», ПрАТ «Харківський електроапаратний завод» та КП «ХКБД». Збільшення річного фонду робочого часу одного працівника в 2015 році в порівнянні з 2014 роком відзначене на 8, 78, 102 та 10 людино-годин відповідно. Саме збільшення на 102 людино-години

(до 2004 людино-годин) фонду робочого часу 1-го працівника на ВАТ «Турбоатом» дозволило отримати зростання темпів росту загального фонду робочого часу не дивлячись на зменшення середньооблікової чисельності. Взагалі, відзначимо, що найбільший річний фонд робочого часу одного працівника в 2015 році зареєстрований на ПрАТ «Харківський електроапаратний завод» (2024 людино-годин).

Аналізу фонду робочого часу приділена значна увага при дослідженні стану кадрової безпеки не випадково. Пояснюється це ефективністю використання робочого часу кожного працівника. Головною ціллю забезпечення кадрової безпеки підприємства повинне бути виконання принципу постійної продуктивної зайнятості кожного працівника, тобто весь час перебування працівника на підприємстві повинен бути витрачений на виконання посадових обов'язків та виробничих завдань з урахуванням, звичайно, внутрішньозмінних перерв на відпочинок та особисті потреби. Якщо ж час витрачається працівником неефективно та наявні простой в роботі, викликані порушенням технології та організації виробництва, порушенням дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку, то такий працівник є потенційною загрозою для підприємства з боку кадрової та економічної безпеки в цілому. Вільний та непродуктивний час «працівником-загрозою» може використовуватись з метою отримання конфіденційної чи таємної інформації підприємства, розв'язування конфліктних суперечностей з іншими працівниками чи безпосереднім керівництвом, для заподіяння прямої матеріальної шкоди підприємству тощо. В залежності від причин наявних непродуктивних витрат часу різниться й масштаб та розмір шкоди, яка може бути заподіяна таким працівником підприємству або окремим її працівникам.

Одним із показників визначення ефективності діяльності як підприємства в цілому так і кожного окремого працівника виступає продуктивність праці. Продуктивності праці приділяється значна увага на рівні організацій всіх сфер діяльності як одному з найважливіших показників ефективності, який характеризує рівень раціонального використання ресурсів і використовується для внутрішнього аналізу і планування ефективної господарської діяльності підприємства. Наслідки

підвищення продуктивності праці для окремих підприємств і суспільства в цілому різні, але ж головних наслідками підвищення продуктивності праці з точки зору кадрової безпеки є зростання задоволеності працею, а звідси і самотивація працівників, та закріплення персоналу в організації. Зниження ж продуктивності призводить до зворотного ефекту. Аналізуючи продуктивність праці існує варіант оцінки по-перше, ефективності використання робочого часу працівників, а по-друге, інтенсивності та напруженості праці та виробничого процесу. Тому наступним кроком в аналізі системи кадрової безпеки підприємства є проведення аналізу продуктивності праці та трудомісткості продукції промислових підприємствах машинобудівної галузі Харківського регіону в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз продуктивності праці та трудомісткості продукції  
досліджуваних підприємств

Найменування підприємств	Продуктивність праці, тис. грн. / осіб			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Світло шахтаря»	276,19	217,64	-58,55	78,80
ВАТ «Турбоатом»	237,02	318,45	81,43	134,36
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	235,62	148,24	-87,38	62,91
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	96,53	120,47	23,94	124,80
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	141,26	109,72	-31,54	77,67
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	195,48	168,79	-26,69	86,35
КП «ХКБД»	111,97	121,66	9,69	108,66
ПАТ «Автрамат»	107,89	58,5	-49,39	54,22
Найменування підприємств	Трудомісткість продукції, год./тис. грн.			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Світло шахтаря»	6,91	8,8	1,89	127,35
ВАТ «Турбоатом»	8,13	6,29	-1,84	77,37
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	8,24	12,9	4,66	156,55
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	19,91	16,8	-3,11	84,38
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	13,78	17,7	3,92	128,45

Продовження табл. 2.7

Найменування підприємств	Продуктивність праці, тис. грн. / осіб			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	9,85	11,37	1,52	115,43
КП «ХКБД»	17,83	16,49	-1,34	92,48

ПАТ «Автрамат»	17,82	32,74	14,92	183,73
----------------	-------	-------	-------	--------

Аналізуючи дані табл. 2.7, необхідно відмітити абсолютну нестабільність за показником «продуктивність праці» на досліджуваних підприємствах у 2014-2015 роках, тобто є декілька підприємств на яких ситуація щодо продуктивності значно покращилась. Так, наприклад, на КП «ХКБД» спостерігається підвищення на 8,66% або на 9,69 тис. грн./особу в 2015 році у порівнянні з 2014 роком; на ПрАТ «Харківський електроапаратний завод» – на 24,8% або на 23,94 тис. грн./особу; на ВАТ «Турбоатом» – на 34,36%. Але є і ряд підприємств, на яких ми бачимо значне зниження продуктивності праці, це: ПАТ «Автрамат», на якому зафіксоване зниження на 49,39 тис. грн./особу, або на 45,78%; ПАТ «Харківський підшипниковий завод» – на 87,38 тис. грн./особу або на 47,1%; ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» де продуктивність праці знизилась на 22,33% або на 31,54 тис. грн./особу; ПАТ «Світло шахтаря» (на 58,55 тис. грн./особу або на 21,2%); ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», на якому рівень продуктивності праці знизився на 26,69 тис. грн./особу, темп росту за два роки склав 86,35%. Найзначніше зниження продуктивності праці зафіксоване на ПАТ «Харківський підшипниковий завод» на 87,38 тис. грн./особу, а найбільше зростання спостерігається на ВАТ «Турбоатом» – до 318,45 тис. грн./особу в 2015 році і це аж на 81,43 тис. грн./особу більше ніж у 2014 році.

Оскільки трудомісткість продукції є зворотнопропорційним показником продуктивності праці, то зниження трудомісткості спостерігається на тих самих підприємствах, на яких було зазначено зростання продуктивності, це ВАТ «Турбоатом», ПрАТ «Харківський електроапаратний завод» та КП «ХКБД». Найбільшого зниження трудомісткості продукції вдалося досягти працівникам ВАТ «Турбоатом» – на 22,63% якщо порівнювати дані 2015 та 2014 років. А ще й слід зазначити, що саме на ВАТ «Турбоатом» трудомісткість продукції в 2015 році була найменшою серед восьми досліджуваних підприємств та значення склало 6,29 год./тис. грн. Необхідно також відмітити 2 підприємства на яких трудомісткість продукції мала найбільші значення в 2013, це: ПАТ «Автрамат» (32,74 год./тис. грн.) та КП «ХКБД» (16, 49 год./тис. грн.). До речі, на ПАТ

«Автрамат» значення трудомісткості продукції в 2015 році у порівнянні з 2014 роком збільшилось майже вдвічі – з 17,82 до 32,74 год./тис. грн., або на 83,73%.

Аналізуючи ефективність діяльності підприємств та їх працівників окремо не слід забувати про винагороду за працю. Розмір отриманої працівниками заробітної плати є визначальним критерієм забезпечення кадрової безпеки підприємства, особливо в кризовий період, коли на перший план виходить саме матеріальна винагорода у порівнянні з нематеріальними стимулами. Тому при дослідженні стану кадрової безпеки підприємств обов'язково необхідно провести аналіз фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати  
досліджуваних підприємств

Найменування підприємств	Фонд оплати праці штатних працівників, всього, тис. грн.			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Світло шахтаря»	103190	94780	-8410	91,85
ВАТ «Турбоатом»	226631	285150	58519	125,82
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	116641	107103	-9538	91,82
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	3830	1802	-2028	47,05
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	8910,7	8497	-413,7	95,36
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	95340	105606	10266	110,77
КП «ХКБД»	5712	5892	180	103,15
ПАТ «Автрамат»	26662	20811	-5851	78,05
Найменування підприємств	Середньомісячна заробітна плата, грн			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Світло шахтаря»	3386,83	3129,3	-257,53	92,40
ВАТ «Турбоатом»	3451,37	4345,74	894,37	125,91

Продовження табл. 2.8

Найменування підприємств	Фонд оплати праці штатних працівників, всього, тис. грн.			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %

ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	3071,11	2852,43	-218,68	92,88
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	2007,34	2029,28	21,94	101,09
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	2203,47	2269,5	66,03	103,00
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	2442,36	2736,47	294,11	112,04
КП «ХКБД»	2224,3	2316,04	91,74	104,12
ПАТ «Автрамат»	2794,76	2757,15	-37,61	98,65
Найменування підприємств	Частка працівників, які впродовж року отримували мінімальну заробітну плату, %			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Світло шахтаря»	7,92	9,15	1,23	115,53
ВАТ «Турбоатом»	4,90	4,13	-0,77	84,29
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	10,55	11,47	0,92	108,72
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	26,42	35,14	8,72	133,01
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	16,32	17,31	0,99	106,07
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	14,63	14,02	-0,61	95,83
КП «ХКБД»	17,29	16,51	-0,78	95,49
ПАТ «Автрамат»	11,07	13,83	2,76	124,93

Наприклад, працівник певної кваліфікації отримує заробітну плату на підприємстві нижчу за середню по галузі при тому, що підприємство отримує більший прибуток ніж інші підприємства, тоді у нього може виникнути почуття образи через недооцінку його праці. У подальшому образа може перерости у невдоволеність та конфліктні суперечки з керівництвом, зниження продуктивності праці робітника, зменшення його самовіддачі, зниження лояльності та ще багатьох негативних наслідків. Цей працівник може стати об'єктом кадрової безпеки на який легко вплинути з метою заподіяння підприємству матеріальної шкоди. Все це негативним чином у подальшому вплине на рівень кадрової безпеки підприємства. Якщо таких незадоволених оплатою праці робітників стає велика кількість, то рівень кадрової безпеки різко знижується, та виникає загроза економічній безпеці підприємства в цілому.

Якщо поглянути на дані, які представлені в табл. 2.8, то можна зробити висновок, що лише на трьох з восьми досліджуваних підприємств спостерігається зростання фонду оплати праці, та пов'язане це зі збільшенням виручки від реалізації продукції відповідно. Так, на ВАТ «Турбоатом» фонд оплати праці збільшився на 58519 тис. грн. або на 25,82% в 2013 році у



порівнянні з 2012 роком, на ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» – на 10266 тис. грн. (темп росту склав 110,77%) та незначне збільшення фонду оплати праці відбулося на КП «ХКБД» – на 3,15%, що в абсолютному виразі склало 180 тис. грн. Значне зниження фонду оплати праці (до 1802 тис. грн.) спостерігається на ПрАТ «Харківський електроапаратний завод» – на 53%, а також на ПАТ «Автрамат» – на 21,95%, що пов'язане з зниженням виробничої діяльності та зменшенням чисельності персоналу.

Що стосується середньомісячної заробітної плати, то можна відзначити, що на більшості підприємств відбулося її зростання (не зважаючи на зниження доходності), оскільки підвищувалась на протязі 2013 року мінімальна заробітна плата та проводилась індексація заробітної плати. На рис. 2.4 представлено графічне відображення середньомісячної заробітної плати за підприємствами.

Так, з табл. 2.8 та рис. 2.4 видно, що значне підвищення рівня середньомісячної заробітної плати відбулося на ВАТ «Турбоатом» з 3451,37 грн. у 2014 році до 4345,74 грн. у 2015 році. На інших підприємствах зміни заробітної плати на протязі двох років не були значними. Але слід зосередити увагу на зниженні рівня середньомісячної заробітної плати таких підприємств: ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «Харківський підшипниковий завод» та ПАТ «Автрамат». Оскільки невиправдане зниження заробітної плати та економія фонду оплати праці в майбутньому обов'язково призведе до масового невдоволення працівників системою управління персоналом та застосовуваної кадрової політики і це знайде відображення на рівні кадрової безпеки.

Також з табл. 2.8 ми бачимо, що на більшості підприємств (5 з 8) спостерігається збільшення частки працівників, які на протязі року отримували мінімальну заробітну плату не зважаючи на зростання на деяких з них середньомісячної заробітної плати, а це є вкрай негативною тенденцією. Знову ж серед «лідерів» за часткою працівників, які отримували мінімальну заробітну плату в 2015 році та за темпом росту за даним показником ПрАТ «Харківський електроапаратний завод» – 35,14% (темп росту 133%). Значне зростання

відсотку працівників, які працюють за мінімальну оплату праці, зафіксоване у 2014-2015 рр. на ПАТ «Автрамат» (2,76%) та ПАТ «Світло шахтаря» (1,23%).

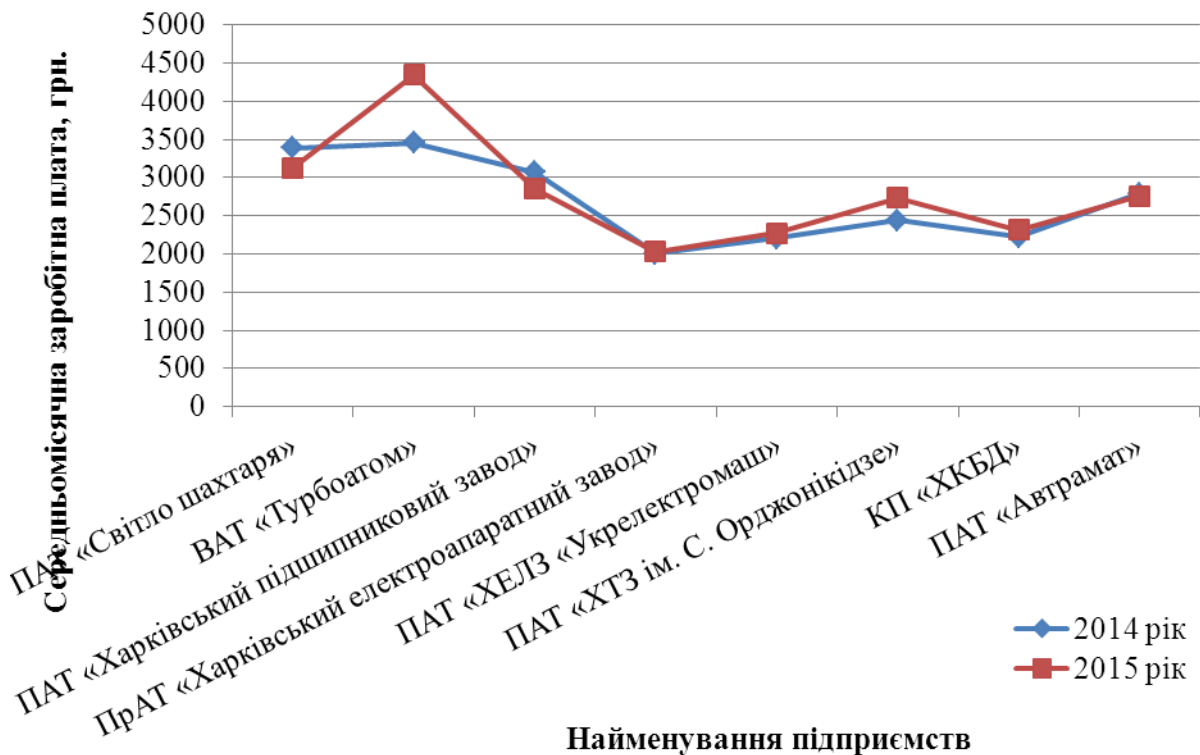


Рис. 2.4 – Рівень середньомісячної заробітної плати на досліджуваних підприємствах в 2014-2015 роках

Необхідно також підкреслити якщо рівень кадрової безпеки залежить від доходності підприємства, то не логічно робити висновки аналізуючи лише виручку від реалізації продукції, оскільки тоді не враховується собівартість продукції, витрати на збут та інші показники. Тому, обов'язково слід провести аналіз чистого прибутку та середньої вартості ОВФ досліджуваних підприємств (дані представлені в табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз чистого прибутку та середньої вартості ОВФ підприємств

Найменування підприємств	Чистий прибуток, тис. грн.			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %

ПАТ «Світло шахтаря»	124463	70348	-54115	56,52
ВАТ «Турбоатом»	308862	582944	274082	188,74
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	-37999	-171688	-133689	22,13
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	-628	2663	3291	624,04
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	-7514	-3212	4302	233,94
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	-24782	-126724	-101942	19,56
КП «ХКБД»	12	23	11	191,67
ПАТ «Автрамат»	-18429	-23605	-5176	78,07
Найменування підприємств	Середня вартість ОПФ, тис.грн.			
	2014 рік	2015 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Світло шахтаря»	217778	206031	-11747	94,61
ВАТ «Турбоатом»	322054	353874	31820	109,88
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	859180	848822	-10358	98,79
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	1072	293	-779	27,33
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	19668	17198	-2470	87,44
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	337199	312012	-25187	92,53
КП «ХКБД»	1142	1081	-61	94,66
ПАТ «Автрамат»	54745	42795	-11950	78,17

З наведених в табл. 2.9 даних, ми бачимо, що лише 4 з 8 досліджуваних підприємств в 2013 році отримували прибуток, і збільшення прибутку в 2015 році у порівнянні з 2014 роком спостерігалось також лише на чотирьох підприємствах: ВАТ «Турбоатом» – на 274082 тис. грн., або на 88,74%; ПрАТ «Харківський електроапаратний завод», на якому прибуток збільшився на 3291 тис. грн.; ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» – на 4302 тис. грн., або на 133,94%; КП «ХКБД», де відбулося незначне але підвищення рівня чистого прибутку з 12 до 23 тис. грн. Відбулось також інтенсивне зниження рівня чистого прибутку на таких підприємствах: ПАТ «Харківський підшипниковий завод» та ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе». Ці підприємства в 2015 році відпрацювали зі збитком в 171688 тис. грн. та 126724 тис. грн. відповідно. Значне зростання чистого прибутку зафіксоване у 2014-2015 роках на ПрАТ «Харківський електроапаратний завод» та пов'язане це насамперед із продажем більшої частини основних виробничих фондів, середня вартість яких знизилась з 1072 тис. грн. у 2014 році до 293 тис. грн. в 2015 році (тобто майже всі фонди підприємства в 2015 році розпродані). На інших підприємствах, окрім ВАТ «Турбоатом», також спостерігається зниження середньої вартості ОПФ, але не такими галопуючими темпами. Це звичайно пов'язане з амортизаційними

відрахуваннями, тобто постійним та щорічним відрахуванням частини вартості основних фондів для відшкодування їх зносу, тобто для їх відтворення, шляхом віднесення на собівартість продукції згідно з існуючими нормами. Значне зниження середньої вартості основних виробничих фондів ми також спостерігаємо на ПАТ «Автрамат» на 21,83% та ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» на 12,56%.

2.2 Визначення рівня лояльності персоналу, аналіз впливу конфліктних ситуацій на лояльність персоналу за допомогою кореляційно-регресійних методів

Тенденції розвитку сучасного бізнесу, структурування та більш вузька спеціалізація синіх і білих комерційців привели роботодавців до думки, що важливо не те, хто саме робить роботу сьогодні, а те, щоб той, хто її робить, мав достатньо кваліфікації і досвіду, щоб виконати завдання. Цей менталітет привів до різкого зниження відданості найманих працівників своїм підприємствам. Роботодавці перестали дорожити своїми працівниками, а для працівників єдиним критерієм достойної роботи став розмір зарплати. Працівники почали кочувати з одного робочого місця на інше з усе зростаючою швидкістю. Склалася вельми негативна тенденція до нехтування лояльністю найманих працівників.

Існують теорії, за якими такі взаємини між роботодавцями та найманим працівником вважаються нормальними в умовах ринкової економіки. Проте все більше лунає голосів, які відзначають негативні наслідки такого стану справ. За даними опитування організації Gallup [109], в даний час тільки 26% найманого персоналу будь-якої американської компанії активно цікавиться своєю роботою і працюють з продуктивністю, що відповідає їх знанням і здібностям. Більше половини середнього кадрового складу не цікавляться тим, що вони роблять, байдуже обмінюючи свій час на зарплату. 19% найманих працівників середньостатистичної фірми, опитаних аналітиками кадрової компанії Kelly