

4. Кадрова безпека підприємства забезпечується всіма його підрозділами і працівниками. Вона не може бути ефективною, якщо нею буде займатись якийсь один, нехай навіть найпрофесійніший підрозділ або фахівець. Тобто всі відділи і підрозділи повинні виконувати покладені на них функції та завдання.

5. Фінансування департаменту повинно здійснюватись з урахуванням витрат на реалізацію програм по роботі з персоналом, так і на заходи по забезпеченню кадрової безпеки.

Структура управління повинна мати наступні характеристики.

Центральний апарат Департаменту являє собою компактну й гнучку структуру. Штатна чисельність не перевищує 6-7 осіб: керівник, три заступники, два-три секретарі – для забезпечення ведення діловодства Департаменту.

Юридичний відділ – окремий підрозділ Департаменту створений для підтримки управлінських рішень. Оптимальна штатна чисельність – до 10 осіб. Повинні мати вищу освіту по спеціалізації «Юридична психологія». Більшість досліджуваних підприємств мають юридичний відділ.

Відділ технічного забезпечення – окремий підрозділ Департаменту для підтримки комп'ютерного устаткування й локальних мереж зв'язку. Оптимальна штатна чисельність – до 15 осіб.

Відділ безпечного прийому/звільнення персоналу – структурний підрозділ Департаменту КБ і УП. Оптимальна штатна чисельність – 20-30 осіб. Чисельність співробітників, що рекомендується, з вищою психологічною освітою – 50%. Робота відрізняється високою відповідальністю в плані інтерпретації отриманих даних як від кандидатів на працевлаштування, так і власного персоналу. У плані прямого підпорядкування відділ управляє «Єдиним Центром тестування працівників підприємства» – комп'ютерною системою з набором психодіагностичних методів для повної діагностики персоналу по напрямках – особистість, темперамент, інтелект, знання, уміння, навички, мотиви, спрямованість, актуальний психічний стан, рівень лояльності.

Відділ психологічного супроводу/розвитку – структурний підрозділ Департаменту. Оптимальна штатна чисельність – до 20 осіб. Чисельність

співробітників, що рекомендується, з вищою психологічною освітою – 70%. Необхідний персонал з вищою педагогічною освітою – 30%. Робота пов'язана з поточним контролем емоційного, особистісного стану персоналу й розробкою різних програм розвитку.

Відділ ергономіки – структурний підрозділ Департаменту. Оптимальна штатна чисельність – до 3 осіб. Чисельність співробітників, яка рекомендується, з вищою психологічною освітою за фахом «Інженерна психологія» – 33%. Необхідний персонал з вищою психологічною освітою по спеціалізації «Колористика» – 33%. Персонал з освітою «Дизайнер інтер'єру» – 33%. Робота складається з моделювання й створення інтер'єрів середовища для персоналу підприємства.

Відділ індивідуальної психотерапії – структурний підрозділ Департаменту. Оптимальна штатна чисельність – до 15 осіб. Чисельність співробітників, що рекомендується, з вищою психологічною освітою за фахом «Психологічне консультування» – 50%. Необхідний персонал з вищою медичною освітою по спеціалізації «Психіатр» – 30%. Також персонал з вищою психологічною освітою по спеціалізації «Психотерапевт» – 20%. Робота пов'язана з індивідуальною й сімейною психотерапією співробітників. Місія відділу виходить із положення про те, що для ефективної роботи на підприємстві у співробітника повинні бути вирішені всі сімейні проблеми. У противному випадку він буде віддавати всі сили на конфлікти вдома й відпочивати на роботі, що негативним чином буде позначатися на його успішності. Всі данні роботи строго конфіденційні. У плані прямого підпорядкування відділ управляє телефоном довіри – це канал для надання екстреної психологічної допомоги й підтримки персоналу підприємства й членам родини.

Відділ лояльності – структурний підрозділ Департаменту КБ і УП. Оптимальна штатна чисельність – до 20 осіб. Чисельність співробітників, що рекомендується, з вищою психологічною освітою за фахом «Юридична психологія» – 20%. Аналітики – 20%. Персонал зі спеціалізацією по контррозвідувальним заходам – 10%. Персонал з вищою економічною освітою

за напрямком «Управління персоналом та економіка праці» – 40%. Також 10% персоналу із спеціалізацією по технічним засобам фіксування інформації. Робота даного підрозділу пов'язана із забезпеченням комплексної безпеки підприємства від дій власного персоналу. У плані прямого підпорядкування відділ управляє телефонами – анонімним і реальним. По них може подзвонити будь-який співробітник підприємства й анонімно повідомити про випадки порушень що входять в компетенцію відділу – в основному це створюється з урахуванням того факту, що більшість жертв різних домагань або свідки цих проявів не готові на першому етапі заявляти про це відкрито. Номера телефонів повинні бути відомі кожному співробітнику. Кожен дзвінок фіксується на плівку, по факту заяви проводиться негласне розслідування.

Відділ попередження стресів/залежностей – структурний підрозділ Департаменту КБ і УП. Оптимальна штатна чисельність – до 12 осіб. Чисельність співробітників, що рекомендується, з вищою психологічною освітою – 60%. Персонал з вищою медичною освітою – 40%. У плані прямого підпорядкування відділ управляє медичною групою – штатна чисельність до 10 осіб. Персонал з вищою медичною освітою – лікарі загальної практики. Робота відділу складається в попередженні й профілактиці стресів і різного роду залежностей – нікотинової, алкогольної, наркотичної, токсикоманічної.

Таким чином, завдання фахівців Департаменту відповідальні й різноманітні.

Дуже важливо вчасно виявляти співробітників, чия діяльність і поведіння на робочому місці можуть привести до збитків або втраченої для підприємства вигоди. А саме головне – необхідно підтримувати довірчі відносини з персоналом, підвищувати його лояльність, формувати високу корпоративну культуру й впроваджувати такі норми трудової етики, які будуть сприяти запобіганню посадових злочинів. Тобто необхідна комплексна система заходів попередження ризиків обумовлених персоналом (рис. 3.7).

Повноваження Департаменту визначені в наступному. Безумовно, для правильного сприйняття своєї ролі в забезпеченні життєдіяльності підприємства Департамент КБ і УП, його ключові співробітники повинні бути

наділені відповідними повноваженнями в сфері забезпечення кадрової безпеки, а також бути привселюдно делегованими й документованими. Роль носія цих повноважень сама по собі повинна чітко усвідомлюватися співробітниками цього Департаменту. У цих питаннях дуже важлива підтримка керівництва підприємства, проведення погодженої й послідовної політики забезпечення безпеки на всіх рівнях управління [64].

Фахівці Департаменту повинні мати безпосередній доступ до необхідних корпоративних ресурсів: плани стратегічного розвитку (або стратегічні плани розвитку) підприємства, інформаційні масиви, у тому числі конфіденційного характеру, аналітика, внутрішні й зовнішні дослідження, фінанси на відповідні програми кадрової безпеки (на залучення кваліфікованих кадрів, на управління лояльністю, розвитком тощо).

Наступне повноваження полягає у праві і обов'язку Департаменту брати участь у розробці документаційного забезпечення кадрової безпеки і забезпеченні його наявності, правильності, працездатності і відсутності негативних юридичних наслідків.

Говорячи про повноваження, необхідно сказати про те, що на підприємстві повинен бути регламентований й описаний розподіл компетенцій в розглянутій області з колегами зі служби безпеки й інших підрозділів. Для цих цілей необхідно створити документ, що так і називається – «Положення про взаємодію в області забезпечення кадрової безпеки» [197].

Взаємодія Департаменту. Звичайно, результативність у системі кадрової безпеки неможлива без чіткої й ефективної взаємодії всіх підрозділів. На підприємстві повинен бути регламентований і описаний розподіл прав й обов'язків між співробітниками Департаменту КБ і УП та їхніми колегами зі служби безпеки та інших відділів. Документально це може бути закріплено в «Положенні про взаємодію в області забезпечення кадрової безпеки». У ньому визначаються: порядок взаємодії служб на різних етапах роботи із забезпечення кадрової безпеки, розподілу фінансування, порядок узгодження при прийнятті рішень, ступінь доступності для окремих категорій співробітників внутрішньої

інформації й рівень її конфіденційності, відповідальність конкретних посадових осіб тощо.

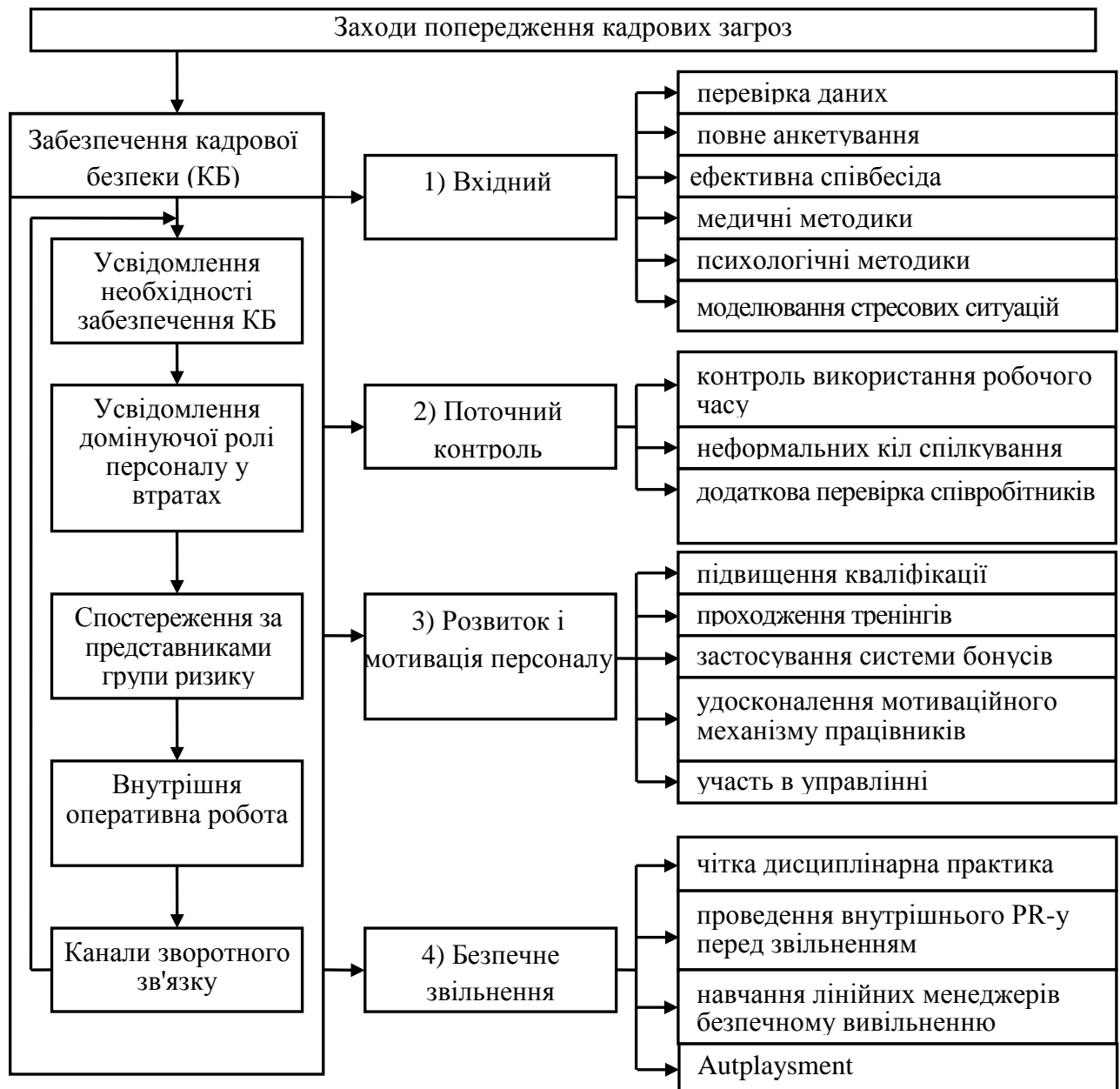


Рис 3.7 – Система заходів запобігання кадрових ризиків

Взаємодія Департаменту КБ і УП і служби безпеки повинна бути тісною, постійною і взаємодоповнюючою. На думку менеджерів служб безпеки, така взаємодія найчастіше проявляється в організації регулярних і досить «глибоких» перевірок кандидатів [104]. Так їх результати у документованій

формі подаються співробітникам Департаменту й ураховуються при ухваленні рішення про прийом кандидата на роботу.

Серед інших напрямків співробітництва цих двох служб: оцінка благонадійності як кандидатів, так і співробітників, розробка програм фізичного захисту персоналу, участь служби безпеки в процедурах звільнення співробітників, спільна робота в комісіях з матеріальної відповідальності при розгляді випадків завдання збитків підприємству тощо. Також необхідний оперативний зв'язок керівника Департаменту з керівником служби безпеки та іншими керівниками [214].

Взаємодія з фінансовими підрозділами повинна бути налагоджена при вирішенні питань поточних заборгованостей співробітників, що важливо при підготовці до звільнення, в процесі планування корпоративних фінансових ресурсів на забезпечення кадрової безпеки (навчання, мотивація, страхування та інші), при розрахунку й нарахуванні заробітної плати й інших елементів компенсаційного пакета.

Взаємодія із суб'єктами процесу розвитку. З керівництвом навчального центру, тренерами, консультантами, психологами та іншими фахівцями, що приймають участь у навчанні співробітників підприємства. Адже саме по собі навчання в різних формах – вже посилення кадрової безпеки (призводять до скорочення плинності кадрів, забезпечують формування лояльності персоналу, його зацікавленості в розвитку підприємства), і Департамент планує й організує цю роботу [214].

Взаємодія Департаменту із профспілковими організаціями містить у собі питання узгодження колективних договорів у частині відбиття в них прав й обов'язків співробітників підприємства в сфері забезпечення його кадрової безпеки, участь профспілкового комітету в процедурах звільнення, а також інші питання, досить повно регламентованих трудовим законодавством.

Комунікації Департаменту. В першу чергу, виділимо можливість виходу на керівництво підприємства у випадку одержання інформації про порушення в

системі кадрової безпеки. Цей вихід повинен бути прямим (тобто без посередників) і оперативним [216].

Для одержання «гарячої» інформації про зміни в трудовому законодавстві, про трактування цих новацій самими інспекціями дуже важлива підтримка тісних контактів зі співробітниками територіальних органів інспекції з праці. Крім того, такі зв'язки потрібні для превентивної роботи по запобіганню збитків внаслідок штрафів, які можуть бути накладені як на окремих посадових осіб, так і на підприємство в цілому державними інспекторами з праці.

Не менш важливим завданням є встановлення добрих взаємин зі співробітниками військкоматів. Відповідальність за налагодження подібних взаємин несе Департамент. Встановлення й підтримка «безпечних» взаємин з «людьми в погонах» – це теж побудова системи кадрової безпеки підприємства.

Комунікації із професіоналами ринку праці – head-hunters, рекрутерами, кадровими агентствами. При довірчих відносинах з постійним партнером – наприклад, кадровим агентством, можна одержувати, за певних умов, інформацію про параметри мотивації та реальні складові компенсаційного пакета у конкурентів, про нові проекти й напрямки діяльності, що відкриваються, іншу інформацію – включаючи відомості, що інше підприємство «замовило» вашого фахівця (протидія хедхантингу).

Моніторинг всіх доступних каналів інформації – одна з найважливіших функцій Департаменту КБ і УП при забезпеченні кадрової безпеки підприємства.

Моніторинг каналів неофіційної інформації – завдання, яке повинно бути чітко окреслене, правильно зрозуміле і рішення якого повинне бути забезпечене ресурсами. Контроль неформальних інформаційних потоків здійснюється різними способами, а за його результатами можуть бути визначені загальний стан мотивації персоналу, рівень популярності керівництва, рівень лояльності і задоволеності працею, виявлені неформальні лідери груп і конкретні винуватці внутрішніх порушень, випадків розкрадання й прояву недбалості. Контроль «чутток» – важливе завдання в контексті забезпечення кадрової безпеки [109].

Організація каналів зворотного зв'язку від співробітників (гаряча телефонна лінія, внутрішня електронна пошта або ящик для листів) – загальне завдання Департаменту КБ і УП.

Моніторинг змін у законодавстві потрібно проводити разом з юридичним відділом. Недогляди в цьому випадку приведуть до прямих втрат і коштуватимуть дуже дорого.

Важливу роль у забезпеченні кадрової безпеки грає моніторинг ринку праці. Використовуючи наявні ресурси, потрібно вивчати стан ринку праці, рівень безробіття в регіоні, динаміку зміни рівнів середніх зарплат по ключовим позиціям тощо. Дуже важливо постійно відслідковувати пропоновані умови безпосередніх конкурентів: умови праці, рівень оплати, структура компенсаційного пакету [209].

З погляду кадрової безпеки, обов'язковим є моніторинг рівнів лояльності як кандидатів на вакансії, так і співробітників підприємства. Для Департаменту КБ і УП необхідно визначати ступінь задоволеності співробітників роботою й психологічним кліматом у колективі, а також з'ясовувати їх відношення до керівництва й до підприємства. Для цього використовуються анкети а також канали неофіційної інформації. Однак, щоб контролювати питання кадрової безпеки, потрібно не тільки аналізувати отримані результати, але й обов'язково відслідковувати динаміку змін. Крім того, відстеживши зміни в рівні лояльності окремих співробітників і підрозділів підприємства буде можливим вчасно розробити заходи для корекції ситуації. І в цілому – це дасть змогу отримати оцінку ефективності існуючої системи мотивації персоналу.

Встановивши на підприємстві правила й регламенти по забезпеченню кадрової безпеки, Департамент зобов'язаний контролювати їх виконання. Необхідно перевіряти якість роботи персоналу, зіставляти рівень фактично досягнутих результатів і рівень, встановлений внутрішніми нормативними документами. Це дозволить виявити й розв'язати проблему до того, як вона приведе до необоротних негативних наслідків [209].



Моніторинг кадрового потенціалу дозволить формувати корпоративні програми в сфері управління персоналом, аналізувати ступінь впливу HR-показників на показники діяльності підприємства, проводити аудит діяльності підприємств й оцінку роботи його керівництва, виявляти позитивні й негативні тенденції і якщо буде потреба приймати коригувальні рішення.

Контроль залежить від дотримання ряду вимог. Він повинен бути систематичним, безперервним (попередній, поточний, підсумковий, далі – повторення циклу), оперативним, своєчасним, ретельним, об'єктивним, різноманітним по формах (перевірка, письмовий звіт, контрольний журнал, особиста бесіда, нарада, дослідження на поліграфі).

У взаєминах Департаменту КБ і УП й співробітників підприємства можуть виникати конфліктні моменти: незадоволеність умовами праці, рівнем оплати, можливостями для кар'єрного росту тощо [216]. Також у процесі співпраці між самими робітниками виникають міжособистісні конфлікти. Всі вони можуть призводити або ж до розвитку (конструктивні), або ж до знищення людських відносин і стабільності роботи підприємства в цілому.

Більшої шкоди завдають невирішені конфлікти, оскільки вони небезпечні не тільки самі по собі (люди відволікаються від роботи, через стреси частіше хворіють, через негативні емоції падає продуктивність праці), але й тим ефектом, що вони роблять на інших співробітників (погіршується морально-психологічний клімат у колективі, знижуються трудова мотивація й лояльність до роботодавця). Важкі конфліктні ситуації можуть привести до зміни відносини співробітника до колег і підприємства в цілому, що може привести до можливих порушень, проявів недбалості, а іноді й цілеспрямованого нанесення шкоди (наприклад, з почуття помсти) [216].

Тому своєчасне і грамотне вирішення конфліктів – дуже важливий і складний момент в організації кадрової безпеки. Технологіям вирішення й запобігання конфліктів потрібно навчати як менеджерів вищої, середньої ланки так і всіх тих співробітників, які безпосередньо взаємодіють з персоналом.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертації розроблено методичні підходи до вдосконалення кадрової безпеки підприємства, а саме: запропоновано методичний підхід щодо визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства, удосконалено шляхи протидії загрозам інформаційної безпеки підприємства з боку персоналу. Також запропоновано розподіл функцій, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами підприємства щодо організації його кадрової безпеки в умовах конфліктної середовища.

В даному розділі удосконалено методичні рекомендації щодо визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства, які, на відміну від існуючих, побудовані на основі: розгляду кадрової безпеки як соціально-економічного явища, яке характеризується великою кількістю ознак; агрегування всіх ознак безлічі в одну інтегральну оцінку, ґрунтуючись на теорії «адитивної цінності» (попередньої нормалізації); визначення оптимальних, порогових та граничних значень індикаторів; використання зважених коефіцієнтів і нормалізованих значень показників. Для забезпечення інформаційної односпрямованість показників вони поділяються на стимулятори і дестимулятори, а також передбачено використання методу головних компонент для дослідження вихідної системи ознак.

Якщо робити висновки щодо значення інтегрального індексу за шкалою Харрінгтона, то, слід виділити підприємство ПАТ «Турбоатом, на якому спостерігається «високий рівень кадрової безпеки»(числова оцінка = 0,6497), всі інші досліджувані підприємства мають «середній рівень кадрової безпеки» (числова оцінка в інтервалі від 0,37 до 0,62).

Отже, ключовим недоліком розрахунків інтегрального показника є те, що неможливо оцінити ситуацію з кадрової безпекою на підприємстві в динаміці. Для моніторингу стану кадрової безпеки в часі автор пропонує побудувати профіль кадрової безпеки, використовуючи ряд значущих показників, які представлені у другому розділі даного дослідження і в аналізі результатів

анкетування.

Нестійкий стан кадрової безпеки зафіксовано на ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», середня бальна оцінка -0,706, тобто індикатори кадрової безпеки в більшості змінюються з негативною тенденцією. Найгірша ситуація спостерігається на ПАТ «Автрамат» (-2,176), на цьому підприємстві рівень кадрової безпеки «низький», тобто подальша ескалація проблеми може привести до банкрутства підприємства, розкрадання фінансових і інформаційних активів. Необхідно негайно ввести заходи щодо стабілізації безпеки підприємства з боку персоналу. Розглянемо в наступному підрозділі саме методи протидії загрозам інформаційної безпеки підприємства з боку персоналу.

Спеціальні заохочення за активну роботу по зміцненню інформаційної безпеки підприємства застосовують у відношенні: співробітників служби інформаційних технологій та інших підрозділів, які розробили нові програмні засоби, які підвищують ступінь захищеності комп'ютерних баз даних і комунікацій; співробітників служби безпеки, які виявили джерела витoku конфіденційної інформації, які розробили нові технології або методи захисту інформації в усній формі і на паперових носіях, успішно завершили особливо важливі оперативні заходи щодо відображення реалізованих загроз інформаційній безпеці [211].

Так як система кадрової безпеки – це не просто пакет даних, а система взаємодії, носіями якої є працівники, немає однозначності у визначенні етапів реформування даної системи не кажучи вже про стан завершеності даного процесу, адже система кадрової безпеки це живий організм, який завжди знаходиться в динамічному розвитку, пристосовуючись до загрозам, а точніше розвиваючись під їх впливом, по можливості попереджаючи їх.

Тому, в даному дослідженні автором розроблено Концепцію кадрової безпеки підприємства, яку пропонується прийняти за основу удосконалення та впровадження системи кадрової безпеки підприємства.

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.

Так управління кадрової безпекою і персоналом на будь-якому з досліджуваних підприємств має здійснюватися з 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 з'являться такі відділи як індивідуальної психотерапії, лояльності (харасмента) і відділ попередження стресів / залежностей.

Тільки таким способом підприємство зможе збільшити ефективність діяльності і знизити ризики від злочинних дій своїх співробітників.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання теоретико-методичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення кадрової безпеки підприємств промисловості в умовах конфліктного середовища. У ході проведення дослідження отримано такі теоретичні і практичні результати:

1. У дисертаційному дослідженні визначено сутність та основні елементи кадрової безпеки як об'єкта управління в умовах конфліктного середовища. На базі систематизації підходів до визначення поняття «безпека» та «економічна безпека» обґрунтовано сутність та значення кадрової безпеки як складової частини саме економічної безпеки підприємства в цілому, розглянуто елементи кадрової безпеки в контексті економічної безпеки, визначено основні елементи кадрової безпеки як об'єкта управління в умовах виникнення конфліктів, проаналізовано організаційне забезпечення управління кадровою безпекою підприємства. Аргументовано сучасне розуміння суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки та уточнено поняття кадрової безпеки, що розглядається як 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 загроз 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-трудова відносин. Відтак кадрову безпеку представлено як стан системи соціально-трудова 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.

2. Досліджені елементи системи організації та управління кадровою безпекою підприємств промисловості в умовах конфліктного середовища. На сучасному етапі розвитку економічних відносин кадрова безпека є домінуючою серед інших елементів системи економічної 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 поведженням персоналу, його інтелектуальним потенціалом, трудовими відносинами в цілому.

Визначаючи об'єкти і суб'єкти кадрової безпеки, необхідно відзначити, що працівники підприємства в даному випадку можуть бути позиціоновані одночасно як об'єкти, так як суб'єкти потенційних загроз. Співробітник підприємства може стати об'єктом такої загрози з боку конкуруючої організації, у разі схильності його до порушення довіри працедавця у формі розголошення конфіденційної інформації. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи (підкуп, шантаж і т.д.). 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.

У роботі вдосконалено класифікацію ризиків і загроз кадрової безпеки шляхом доповнення існуючої класифікації новими класифікаційними ознаками.

3. Здійснено аналіз системи показників оцінки стану кадрової безпеки

підприємств промисловості в умовах конфліктного середовища: комплексна оцінка показників фінансово-господарської діяльності підприємств промисловості, структура персоналу, забезпечення підприємств промисловості людськими ресурсами, укомплектованість кадрами, використання фонду робочого часу та оплата праці працівників, визначення рівня середньомісячної заробітної плати.

4. Оцінка рівня лояльності персоналу підприємств промисловості здійснена шляхом анонімного анкетування 20 співробітників з кожного підприємства, які займають різні посади за анкетною «Оцінка лояльності персоналу», яка розроблена автором за результатами синтезу опитувальника організаційної лояльності Л. Портера, Дж. Мейєра і М. Аллен і тесту К. Харського. Результати проведеного анкетування працівників машинобудівних підприємств Харківського регіону показали, що респонденти вважають, що саме рівень конфліктності обернено впливає на рівень лояльності персоналу. На думку одних респондентів, найвпливовішою є кількість міжгрупових конфліктів, інші вважають, що саме кількість міжособистісних конфліктів має найбільший вплив на рівень лояльності персоналу.

5. На базі систематизації вітчизняних та зарубіжних методик оцінки стану кадрової безпеки визначено індикатори оцінки стану кадрової безпеки шляхом запровадження методики збалансованої системи показників оцінки стану кадрової безпеки підприємств. Запропоновано послідовність формування системи показників для оцінки стану кадрової безпеки на підприємстві та оцінювання стану кадрової безпеки підприємства. Розроблено систему індикаторів для визначення рівня кожної із складових кадрової безпеки підприємства, а саме соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека, антиконфліктна безпека, безпека життєдіяльності. Для одержання інтегральної оцінки стану кадрової безпеки підприємства використано адитивно-мультиплікативну функцію.

6. Досліджені індикатори оцінки стану кадрової безпеки, побудовані профілі кадрової безпеки на прикладі підприємств промисловості.

Автором удосконалено методичний підхід до оцінки стану кадрової безпеки підприємств промисловості за інтегральним показником оцінки із використанням адитивно-мультиплікативної функції, особливістю якого є застосування методичних принципів вибору 32 індикаторів за складовими кадрової безпеки, а саме соціально-мотиваційної безпеки, професійної безпеки, антиконфліктної безпеки та безпеки життєдіяльності.

7. Розроблено методичний підхід до визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємств промисловості, що, на відміну від існуючих, побудований шляхом визначення великої 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.

8. Вдосконалені шляхи протидії загрозам щодо забезпечення інформаційної безпеки підприємства з боку персоналу. Спеціальні заохочення за активну роботу по зміцненню інформаційної безпеки підприємства пропонується застосовувати у відношенні: співробітників служби інформаційних технологій та інших підрозділів, які розробляють нові програмні засоби та підвищують ступінь захищеності комп'ютерних баз даних і комунікацій; співробітників служби безпеки, які виявили джерела витоку конфіденційної інформації, які розробили нові технології або методи захисту інформації в усній формі і на паперових носіях, успішно завершили особливо важливі оперативні заходи щодо відображення реалізованих загроз інформаційній безпеці.

9. Запропоновано розподіл функцій, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами підприємства щодо організації його кадрової безпеки в умовах конфліктної середовища. Розроблено Концепцію кадрової безпеки підприємства, яку пропонується прийняти за основу удосконалення та впровадження системи кадрової безпеки підприємства.



Впровадження системи кадрової безпеки на підприємствах промисловості запропоновано здійснювати за етапами: усвідомлення проблеми і необхідності кадрової безпеки підприємства та мотивацій впровадження цієї системи; визначення цілей, завдань, спільного бачення і термінів впровадження системи кадрової безпеки підприємства; діагностика системи управління на підприємстві та негативних ризиків і загроз з боку персоналу; проектування системи кадрової безпеки підприємства; доведення інформації про впровадження кадрової безпеки до всіх співробітників, мотивація і навчання персоналу; процес впровадження системи кадрової безпеки; контроль за функціонуванням системи кадрової безпеки підприємства. Для впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві автор пропонує реформувати існуючу організаційну структуру промислового підприємства шляхом формування єдиного центру – департаменту кадрової безпеки і управління персоналом, основним завданням якого буде розробка і реалізація безпечної політики в роботі з персоналом. У складі департаменту пропонується створити відділи індивідуальної психотерапії, лояльності (харасмента) і відділ попередження стресів / залежностей. Визначено організаційні засади функціонування кожного відділу відповідно до поставлених завдань щодо забезпечення кадрової безпеки підприємств промисловості.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение // Вопросы экономики. – 1994. – №12. – С. 4–13.
2. Абрамов А. М. Системы управления доступом / Абрамов А. М., Никулин О. Ю., Петрушин А. Н. – М.: Оберег-РБ, 1998. – 190 с.
3. Алавердов А. Р. Еще раз к вопросу о трудовой ментальности россиян: сб. науч. ст. кафедры УЧР МФПА, 2006. – 161 с.
4. Алавердов А. Р. Конкуренция на внутрифирменном рынке труда: возможности и опасности для работодателя // Современная конкуренция. – 2007. – № 1. – С. 51–57.
5. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации. – М.: Маркет ДС, 2010. – 176 с.
6. Алексеенко В., Сокольский Б. Система защиты коммерческих объектов. – М.: ЮНИТИ, 1992. – 195 с.
7. Архипов А., Городецкий А., Михайлов Б. Экономическая безопасность: Оценки, проблемы, способы обеспечения // Вопросы экономики. – 1994. – №12. – С. 36-44.
8. Анцупов А.Я., Баклановский С.В., Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2005. – 288 с.
9. Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 407 с.
10. Афанасьев М. В. Основы менеджменту: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, А. Б. Гончаров – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 481 с.
11. Афанасьев М. В. Экономика підприємства / М. В. Афанасьєв, А. Б. Гончаров – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 409 с.
12. Алавердов А. Р. Управление персоналом в коммерческом банке. – М.: «Симинтэк», 1997. – 256 с.
13. Абчук В. А. Экономико-математические методы: элементарная математика и логика. Методы исследования операций. – СПб.: Союз, 1999. – 320 с.
14. Барановський О. Визначення показників економічної безпеки // Економіка. Фінанси. Право. – 1999. – №8. – С 14–16.
15. Барсуков В. С. Обеспечение информационной безопасности. – М.: Эко-Трендз, 1996. – 271 с.
16. Батурич Ю. М., Жоздишевский А. М. Компьютерная преступность и компьютерная безопасность. – М.: Издательство «Экзамен», 1991. – 297 с.

17. Белов В. П. Субъектно-объектный подход к безопасности / В. П. Белов, А. Д. Голяков, Д. В. Талалаев // Управление риском. – 2006. – № 1. – С. 2-5.
18. Белов В., Полянский А. Правовая охрана конфиденциальности коммерческой тайны // Право и экономика. – 1993. – №13–14. – С. 12–21; №15–16. – С. 8-27.
19. Беляева М. Как защититься от недобросовестных топ-менеджеров // Управление персоналом. – 2008. – №7. – С. 38-41.
20. Бендиков М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №2. – С. 17-30.
21. Бизнес и безопасность: толковый терминологический словарь. М.: БЕК, 1995. – 336 с.
22. Бинько И., Шлемко В. Как обеспечить экономическую безопасность Украины? // Всеукраинские ведомости. – 1997. – №138(810). – С. 3–8.
23. Бородин И. А. Концепция корпоративной безопасности // Материалы международной научно-практической конференции: Проблемы корпоративной безопасности. Одесса: Консалтинг, 1998. – С. 33-41.
24. Бурцев В. В. Факторы финансовой безопасности России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №1. – С. 55–69.
25. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом. – Новосибирск: ЭКО, 1997. – 388 с.
26. Бородин И. А. Психология корпоративной безопасности. – М.: Высшая школа психологии, 2004. – 159 с.
27. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення). – К.: Національний торговельно-економічний університет, 2004. – 759 с.
28. Валуев Б. И., Паламарчук А. И. Возможность углубления интеграции данных оперативного и бухгалтерского учета в основных центрах угроз экономической безопасности предприятий // Тр. Одесского политех, ун-та: Научн. и произв.-техн. сб. по техн. и естеств. наукам. – Вып. 2(11). – Одесса, 2000. – С. 218-221.
29. Василевский И. В. Найти и обезвредить. Техника защиты информации // Система безопасности. – 1995. – №6. – С. 11–15.
30. Василец В.И., Голованов В.Н. Методические основы обеспечения конфиденциальности производственной и коммерческой деятельности акционерного общества // Вопросы защиты информации. – 1994. – №1. – С. 5–11.
31. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. –

502 с.

32. Владимирова Л. П. Экономика труда: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2004. – 300 с.
33. Воднік В.Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання // Бюлетень НСПП. – 2005. – №11. – С. 50-54.
34. Волгин А. П., Матирко В. И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. – М.: Дело, 1992. – 534 с.
35. Гавриш В. А. Практическое пособие по защите коммерческой тайны. – Симферополь: Таврида, 1994. – 153 с.
36. Геск'єр А. Загальний огляд макроекономічної ситуації в Україні // Вісник НБУ. – 2001. – №4. – С 5–7.
37. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія / О.Г. Білорус, Д.Г. Лук'яненко та ін.; Керівник авт. кол. і наук. ред. О.Г. Білорус. – К.: КНЕУ, 2001. – 733 с.
38. Гончаренко Л. Д., Куценко Е. С. Управление безопасностью: учеб. пособие для вузов. М.: КноРус, 2005. – 272 с.
39. Горячев В.С. Информация и ее защита // Вопросы защиты информации. – 1994. – №2. – С. 13–18.
40. Градов А. П., Ильин И. В. Экономическая безопасность страны. Принципы анализа состояния и противодействия угрозам // Экономическая наука современной России. – 2005. – №3(30). – С. 88-101.
41. Группа личной охраны: методическая разработка. М.: Арсин Лтд., 1996. – 84 с.
42. Гумеров Р. Р. Как обеспечить продовольственную безопасность страны? // Российский экономический журнал. – 1997. – №9. – С. 57–69.
43. Гринева В. Н., Будкая И. О. Современные подходы к системе управления персоналом предприятия // Экономика развития. – 2002. – № 2. – С. 65-68.
44. Группировка и корреляция в экономико-статистических исследованиях. – М.: Наука, 1982. – 374 с.
45. Гаєць В. М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: Монографія / [В. М. Гаєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін.], – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.
46. Грунин О. А., Грунин С. О. Экономическая безопасность организации. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
47. Дацків Р. М. Економічна безпека у глобальному вимірі // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №7 (37). – С. 143–153.
48. Дзлиев М. И. Предпринимателю: Как избежать опасности. М.: Экономика, 2006 – 347 с.

49. Деружинский В. А., Деружинский В. В. Основы коммерческой тайны: Практическое пособие для предпринимателя. – Мн.: ООО «Полирек», 1994. – 214 с.
50. Драга А. А. Обеспечение безопасности предпринимательской деятельности. – М. Изд-во МГТУ, 1998. – 304 с.
51. Друкер Л. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М.: «Бук Чембэр Интернешнл», 1992. – 352 с.
52. Дороніна М. С. Технологія наукових досліджень (схеми та приклади): Навч. посібник. – 2-е вид., випр. і доп. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 104 с.
53. Деслер Г. Управление персоналом. Учебное пособие по экон. спец.: Перевод с английского / Под ред. Ю. Р. Шлепова. – М.: Бинوم, 2003. – 431 с.
54. Довгань Н. Методи управління конфліктами. // Вісник України. / Академія державного управління. – 2002. – №4. – С. 42-45.
55. Дрякіна В. І., Соколовський Ю. А. Словник економічних термінів: 2000 термінів / Міністерство освіти України. – Кіровоград: Фірма «Алтей», 1997. – 239 с.
56. Ермошенко Н. Определение угрозы национальным интересам государства в финансово-кредитной сфере // Экономика Украины. – 1999. – №1. – С. 4–12.
57. Егоршин А. П. Управление персоналом. 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
58. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т1 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 863 с.
59. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 847 с.
60. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т3 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 951 с.
61. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Навчальний посібник / С. М. Пилипенко, А. А. Пилипенко, І. О. Отенко. – Харків: Вид. ХНЕУ, – 2004. – 224 с.
62. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 400 с.
63. Ермошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. – К.: Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2001. – 309 с.
64. Живко З.Б. Забезпечення соціально-економічної безпеки держави через призму кадрової безпеки підприємства /З.Б.Живко, О.З.Сліпа, А.І.Вольних // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна / головний редактор В.В. Серета. – Львів: ЛьвДУВС, 2015. – Вип. 2.

– С. 207-216. (328 с.).

65. Забродский В., Капустин Н. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы // Бизнес-информ. – 1999. – №15–16. – С. 35–37.

66. Забродский В., Кирец Н. Собственность, экономическая безопасность и государство // Бизнес-информ. – 1997. – №13. – С. 27–30.

67. Загорський В. С., Тищенко О. М. Ієрархічна система експертизи дисертаційних робіт: економічні спеціальності. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 112 с.

68. Звіт НСПП за січень-жовтень 2006 року // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення, 2006. – №10. – С. 59-62.

69. Закон Украины «О порядке разрешения трудовых споров (конфликтов) / Трудовое законодательство. Сост. Е. Примакова. – Сост. Е. Примакова. – Х.: Фактор, 2001. – 215 с.

70. Зайцев Г. Г. Управление персоналом: Учебн. пособие. – СПб: Северо-Запад, 2005. – 310 с.

71. Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах» // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – №31. – С. 286.

72. Закон України «Про інформацію» // Відомості Верховної Ради. – 1992. – №48. – С. 650.

73. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» // Відомості Верховної Ради. – 1996. – №36. – С.164.

74. Захаров О.І., Пригунов П.Я. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності: Навч. посібник. – К., 2008. – 257 с.

75. Інформаційні матеріали щодо діяльності національної служби посередництва і примирення // Бюлетень НСПП, 2006. – №12. – С. 63-64.

76. Иванов А., Шлыков В. Экономическая безопасность предприятия. – М.: Бином, 1995. – 265 с.

77. Иващенко Г. В. О понятии «безопасность» // Теоретический журнал, Credo. – 2000. – № 24. – С. 16-17.

78. Кащеев В. И. Обеспечение информационной безопасности коммерческого объекта // Системы безопасности. – 1995. – №5. – С. 8–12.

79. Ковалев Д., Сухорукова Т. Экономическая безопасность предприятия // Экономика Украины. – 1998. – №10. – С. 48–51.

80. Ковальський В., Голодніков О., Кузьменко В. Про підвищення рівня еколого-енергетичної безпеки України // Економіка України. – 2000. – №10. – С 34–41.

81. Коженювські Л. Управління безпекою // Актуальні проблеми економіки.

– 2004. – №1 (31). – С. 147-154.

82. Козаченко А. В., Пономарев В. П. Методические основы оценки уровня экономической безопасности предприятия // Региональные перспективы. – 2000 – №2–3. – С. 104–106.

83. Коноплева И. А. Управление безопасностью и безопасность бизнеса: учебн. пос. для вузов / И. А. Коноплева, И. А. Богданов; под ред. И. А. Коноплевой. – М: ИНФРА-М, 2010. – 448 с.

84. Концепція економічної безпеки України / Кер. проекту В. М. Геєць. – К.: Логос, 1999. – 56 с.

85. Кремлев Н. Д., Федоров В. Г., Сергеев М. Ф. Вопросы оценки экономической безопасности региона // Вопросы статистики. – 2001. – №2. – С. 42–48.

86. Крысин А. Безопасность предпринимательской деятельности. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 256 с.

87. Живко З.Б. Концепція безпеки підприємства в контексті управління персоналом / З.Б.Живко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / За ред. М.Ф. Кропивка. – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2013. – № 1 (21), том 2. – С. 79 – 85 (396 с.). 88. Кунев Ю. Д. Безпека митної служби як складова безпеки держави // Митна справа. – 2007. – №2. – С. 3–8.

89. Клебанова Т. С., Дубровина Н. А., Раевнева Е. В. Эконометрия: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 160 с.

90. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

91. Курбатов В. И., Конфликтология. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 445 с.

92. Конфліктологія: Підручник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец. / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осіпова та ін.; За ред. Професорів Л. М. Герасіної та М. І. Панова. – Х.: Право, 2002. – 256 с.

93. Кіржнер Л. О. Конфліктологія. Навч. посіб. / Л. О. Кіржнер, М. В. Мартиненко, О. В. Мангольд. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 144 с.

94. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №30. – С. 380-418.

95. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. – К.: «Кондор», 2003. – 296 с.

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

97. Кириченко Л. Секреты безопасности бизнеса / Л. Кириченко, Ю. Винокуров, А. Могильный. – Д.: КП «Регион», 2000. – 285 с.

98. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності.

Економіко-правовий аспект: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.

99. Клепикова А., Нежданов И. Служба персонала и служба безопасности должны работать в команде // Управление персоналом. – 2001. – №3. – С. 36-43.

100. Кльоба Л. Г. Система збалансованих показників – нові можливості для ефективного управління процесом залучення інвестицій / Л. Г. Кльоба // Інвестиції: практика та досвід. – 2005. – №18. – С. 20–21.

101. Камышникова Э. В. Методика оценки уровня экономической безопасности металлургического предприятия / Э. В. Камышникова // Актуальні проблеми економіки – 2009. – № 11(101). – С. 77–82.

102. Лапицкая Л. Предпринимательские риски и управление непредвиденными кадровыми ситуациями // Управление персоналом. – 2004. – №5. – С. 66-71.

103. Лесков М. Л. Гомеостатические процессы и теория безопасности // Безопасность: Информационный сборник. – 1994. – №4 (20). – С. 63-70.

104. Лисенко М. С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №7. – С. 137-140.

105. Ліпкан В. А. Безпекознавство: навч. посібник. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 208 с.

106. Ляшенко О. М. Про стратегію забезпечення продовольчої безпеки: Зб. наук. праць Луганського держ. аграрного ун-ту. Економічні науки. – Луганськ, 2000. – № 9. – С. 69–73.

107. Ляшенко О. М., Пономарьов В. П. Забезпечення продовольчої безпеки як передумова сталого розвитку держави: Регіональний зб. наук. праць «Прометей». – Донецьк, 2001. – № 2 (5). – С. 153–157.

108. Лукашин В. И. Информационная безопасность: учеб.-практ. пособие. М.: МЭСИ, 1999. – 123 с.

109. Любавская Л. И. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности в сфере банковского предпринимательства: учеб. пособие / Л. М. Любавская, Д. В. Беляйкин. – Новосибирск: НФ РПГЭУ, 2010. – 104 с.

110. Лукин Ю. Ф. Конфликтология: управление конфликтами: Учебн. для вузов / Ю. Ф. Лукин. – М.: Академический Проект, Трикста, 2007. – 799 с.

111. Лащенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. – Суми: Видавництво «Довкілля», 2003. – 326 с.

112. Махонич И. В. Проблемы экономической безопасности Украины // Вісник Східноукраїнського держ. ун-ту. – 1999. – №5 (20). – С. 208–212.

113. Махутов Н. А. Стандартизация и регламентация в сфере безопасности / Н. А. Махутов, П. Г. Белов, А. И. Гражданкин // Управление риском. – 2004. – №1. – С. 16–23.



114. Меженская С. И. О правовом обеспечении продовольственной безопасности Украины // Вісник Східноукраїнського держ. ун-ту. – 1999. – №5 (20). – С. 206–208.
115. Мелтон Г., Пилиган К. Офисный шпионаж / пер. с англ. – М.: Феникс, 2005. – 184 с.
116. Методика работы в кризисных ситуациях. (Обзор конкретных методических ситуаций). Методическая разработка. М.: «Арсин Лтд», 1996. – 46 с.
117. Михайленко А. Механизм обеспечения экономической безопасности России // Российский экономический журнал. – 1996. – №4. – С. 119–127.
118. Мочерный С., Плотников А. Экономическая безопасность в контексте государственного суверенитета Украины // Экономика Украины. – 1998. – №4. – С. 4-12.
119. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. – К.: Вид-во КВІЦ, 1999. – 462 с.
120. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 328 с.
121. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312 с.
122. Мастенбрут У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: Экономика, 1996. – 247 с.
123. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Экономика, 1994. – 568 с.
124. Моргунов Е. Н. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 264 с.
125. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративного підприємства: Наукове видання / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова, Г. В. Назарова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 238 с.
126. Назарова Г. В. Професійно-кваліфікаційна структура трудових ресурсів промислових підприємств / Г. В. Назарова, А. В. Семенченко // Бізнес Інформ, – 2013. – №11. – С. 223-228.
127. Осипенко О. В. Российский гринмейл: Стратегия корпоративной обороны. М.: ЮРКНИГА, 2006. – 448 с.
128. Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность) / Под. ред. Е. А. Олейникова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 288 с.
129. Остапенко Ю. М. Экономика труда: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 246 с.
130. Павловський М. Засади національної безпеки України на перехідному

етапі // *Голос України* – 1997. – 3 квітня. – С. 6.

131. Паламарчук О. І. Класифікація загроз економічної безпеки підприємств: Зб. наук, праць Одеського держ. екон. ун-ту. – Вип. 3. – Одеса, 1999. – С. 63–68.

132. Паламарчук А. И. Углубление управленческой ориентации учета в интересах обеспечения экономической безопасности предприятий // *Тр. Одесского политех. ун-та: Научн. и произв.-техн. сб. по техн. и естеств. наукам.* Вып. 1(10) – Одесса, 2000. – С. 256–260.

133. Паламарчук О. І. Принципи і форми інтеграції функції обліку в посиленні економічної безпеки промислових підприємств: Автореф. дис. канд. ек. наук: 08.06.04 / Східноукраїнський нац. ун-т. – Луганськ, 2001. – 18 с.

134. Пастернак-Таранущенко Г. Безопасность: система, подсистема, оценки, новое оружие // *Экономика Украины.* – 2000. – №12. – С. 55–59.

135. Пастернак-Таранущенко Г. Результаты исследования путей обеспечения экономической безопасности Украины // *Экономика Украины.* – 1999. – №2. – С. 21–28.

136. Пастернак-Таранущенко Г. Экономическая и национальная безопасность Украины // *Экономика Украины.* – 1994. – №2. – С. 51–57.

137. Пономарев В. П. Влияние эффективности маркетинга на уровень экономической безопасности предприятия // *Маркетинг: теорія і практика: Зб. наук. праць Східноукраїнського держ. ун-ту.* – Вип. 3. – Луганськ, 1999. – С. 132–136.

138. Пономарев В. П. Защита интересов предприятия как основа его экономической безопасности // *Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Зб. наук. праць Східноукраїнського державного ун-ту.* – Вип. 1. – Луганськ, 2000. – С. 27–35.

139. Пономарев В. П. Концепция экономической безопасности предприятия // *Бизнес-информ.* – 1999. – №15–16. – С. 110–113.

140. Пономарев В. П. Структура механизма обеспечения экономической безопасности предприятия // *Вісник Східноукраїнського держ. ун-ту. Сер. «Економіка»* – 1999. – №5 (20). – С. 105-109.

141. Пономарев В. П. Экономическая безопасность акционерных обществ // *Вісник Східноукраїнського держ. ун-ту.* – 1999. – №3 (18). – С. 267 – 272.

142. Пономарев В. П. Экономическая безопасность предприятия: сущность и критерии оценки // *Вісник Східноукраїнського держ. ун-ту.* – 1.2. – 1998. – № 5. – С. 90–96.

143. Перерва П. Г., Погорелов Н. И., Дюжев Г. В. Экономика и организация труда: Учеб. пособие. – Х.: НТУ «ХПИ», 2006. – 588 с.

144. Пономаренко В. С. Стратегическое управление предприятием. – Х.:

Основа, 1999. – 620 с.

145. Примуш М. В. Конфліктологія. Навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 288 с.

146. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: Монографія / Кириченко О.А., Сідак В.С. та ін.. – К.: Університет «Крок», 2008. – 403 с.

147. Петров М. І., Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору» // Менеджер. – 2002. – №1(17). – 67-71 с.

148. Пугачёв В. П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 433 с.

149. Раевский Г. Система экономической безопасности предприятия // Частный сыск, охрана, безопасность. – 1994. – №2. – С. 5–11.

150. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н. Й. Реверчук. – Львів: ЛБІНБУ, 2004. – 195 с.

151. Рошин А. П. Защита коммерческой тайны и благоприятные условия для предпринимательства // ЭКО. – 1993. – № 5. – С. 25-32.

152. Рябченко Е. П., Ковалев Е. В. Маркетинговая концепция экономической безопасности предприятия: Учебное пособие. – Харьков, Университет внутренних дел, 1998. – 144 с.

153. Рыжова В. В., Кузнецова Л. А. Математические методы в анализе хозяйственной деятельности. – М.: Финансы, 1977. – 88 с.

154. Реверчук Н. Й. Кадрова безпека та методологія управління нею / Н. Й. Реверчук // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2009. – № 1 (4). – С. 159–163.

155. Ситник Г. П. Оцінка небезпек щодо реалізації національних інтересів у прогресі державного управління // Вісник НАДУ – 2005. – №2. – С. 495-503.

156. Снелбекер Д. Перспективи економічної безпеки та зростання в Україні // Економіст. – 2000. – №3. – С. 26–32.

157. Соловьев Э. Л. Коммерческая тайна и ее защита. – М.: ИВФ Антал, 2006. – 154 с.

158. Соснин А. С. Менеджмент безопасности предпринимательства: учеб. пособ. / А. С. Соснин. П. Я. Прыгунов. – К: Европ. ун-т, 2002. – 357 с.

159. Семенченко А. В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства /А. В. Семенченко // Інформ, ВД «ІНЖЕК». – 2015. – №9 (452). – С. 428-433.

160. Семенченко А. В. Управління кадровою безпекою в контексті соціально-економічного розвитку організації / А. В. Семенченко // Проблеми економіки, ВД «ІНЖЕК». – 2013. – №1. – С. 232-236.

161. Семенченко А. В. Служба управління персоналом в забезпеченні

кадрової безпеки підприємства / А. В. Семенченко, С. М. Лобазов // Вісник НТУ «ХПІ»: Зб. наук. пр. Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2011. – № 61. – С. 141-146.

162. Тамбовцев В. Л. Объекты экономической безопасности России // Вопросы экономики. – 1994. – №12. – С. 45–54.

163. Тамбовцев В. Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы // Вестник Московского гос. ун-та. Сер. 6 «Экономика». – 1995. – №3. – С. 3–9.

164. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. / Под ред Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с.

165. Такулов З. Сутність поняття «Економічна безпека підприємства»: неінституціональний підхід // Схід. – 2005. – № 6(72). – С. 35-37.

166. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.

167. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 509 с.

168. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. / Під ред. Крамаренко В. І., Холода Б. І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.

169. Управление персоналом: Учеб. пособ. / Под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. И. Самыгина. – М.: «Издательство Приор», 1999. – 432 с.

170. Управление персоналом в организации / Саакян А. К., Зайцев Г. Г., Дягилева Н. В. – СПб.: Питер, 2001. – 176 с.

171. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.

172. Фінагін В. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці // Економіка України. – 2000. – №9. – С. 91–92.

173. Ферстер Э., Ренц Б. Методы корреляционного и регрессионного анализа: Руководство для экономистов / Пер. с нем. и предисл. В. М. Ивановой. – М.: Финансы и статистика, 1983. – 302 с.

174. Халяпин Д. Б., Ярочкин В. И. Основы защиты информации. – М.: ИПКИР, 1994. – 228 с.

175. Ханг Ч., Зартарьян В. Разведка на службе вашего предприятия. – К.: Укрзакордонвизасервис, 1992. – 159 с.

176. Хигир Б. Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 272 с.

177. Цветаев В. М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 192 с.

178. Чорнодід І. С. Інтеграційні імперативи України в контексті забезпечення економічної безпеки // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – №2 (45). – С. 31-34.
179. Чигринська О. С. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. / О. С. Чигринська, Т. М. Власюк. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 256 с.
180. Шаваев А. Г. Безопасность банковских структур // Экономика и жизнь. – 1994. – №16. – С. 11–12.
181. Шаваев А. Г. Концептуальные основы обеспечения безопасности негосударственных объектов экономики. – М.: ЗАО «Финстатистика», 1994. – 281 с.
182. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. Випуск №36-1. – 2009. – С. 179–184.
183. Шлемко В., Бінько І. Економічна безпека України: сутність і напрями забезпечення. – К.: НІСД, 1997.– 144 с.
184. Шлыков В. Организация экономической безопасности предприятия // Техника машиностроения. – 1995. – №1. – С. 28–31.
185. Шлыков В. Экономическая безопасность предприятия (во что обходится хозяйствующим субъектам защита собственности и способы минимизации возможных потерь) // РИСК. – 1997. – №6. – С. 61-63.
186. Шлыков В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. – СПб.: «Алетейя», 1999. – 138 с.
187. Шлыков В. В. Экономическая безопасность предприятия (факторы влияния, анализ необходимости) // Машиностроитель. – 1995. – №1. – С. 31–34.
188. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организацией. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 317 с.
189. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: Монографія. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2007. – 436 с.
190. Шаваев А. Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы. – М.: «Банковский Деловой Центр», 2002. – 239 с.
191. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу // Персонал. – 2006. – №5. – С. 31-38.
192. Экономическая безопасность. Производство – финансы – банки. / Под ред. В. К. Сенчагова – М.: ЗАО «Финстатинформ», 1998. – 82 с.
193. Экономическая и национальная безопасность: учеб. / Под ред. Л. П. Гончаренко. – М.: Экономика, 2007. – 543 с.
194. Экономика предприятия: Учебник для вузов. / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Е. М. Купрякова. – М.: «Банки и биржи», «ЮНИТИ»,

1996. – 367 с.

195. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М.: Издательство «ЭКЗАМЕН», 2003. – 258 с.

196. Экономическая безопасность России: Общий курс / Под ред. В.К. Сенчагов. – М.: Дело, 2005. – 895 с.

197. Юрасов И. А. Основные показатели качественной работы кадровой службы предприятия // Кадры предприятия. – 2009. – №5. – С. 91-100.

198. Ярочкин В. И. Безопасность информационных систем. – М.: Ось-89, 1996. – 197 с.

199. Ярочкин В.И. Предприниматель и безопасность. – М.: Ось-89, 1994. – 132 с.

200. Ярочкин В.И. Система безопасности фирмы. – М.: Ось-89, 2003. – 352 с.

201. Ярочкин В. И., Бузанова Я. В. Корпоративная разведка. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2005. – 304 с.

202. Ярочкин В. И., Бузанова Я. В. Основы безопасности бизнеса и предпринимательства: учеб. пособие. – М.: Академический проект: Фонд «Мир», 2005. – 208 с.

203. Яскевич В. И. Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы. М.: Ось-89, 2005. – 368 с.

204. Pike R.H. An empirical study of the adoption of sophisticated capital budgeting practices and decisions making effectiveness // Accounting and Business Research. – 1998. – №18(72). – P. 341-351.

205. Pike R.H., Sharp J. Trends in the use of management science techniques in capital budgeting // Managerial and Decision Economics. – 1989. – №10. – P. 135-140.

206. Wright B. E. Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment / B. E. Wright, B. S. Davis // American Review of Public Administration. – 2003. – № 33 (1). – P. 16-26.

207. Сайт Запорожского центра детекции лжи «POLYGRAPH» [Электронный ресурс]: <http://www.polygraph.zp.ua/post.php>.

208. Мирющенко А. Л. Сущность кадровой безопасности / А. Л. Мпрющенко. – URL: // <http://kadry.ucoz.ru/publ/8-1-0-6>.

209. 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.

210. Чжан Хаоюй Удосконалення методики визначення інтегрального

індексу кадрової безпеки підприємства / Чжан Хаоюй // Науковий журнал Вісник ЖДТУ. – 2016. – № 2 (76). – С. 91-97.

211. 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.

212. 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.

213. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – №2.– Режим доступа: <http://www.kapr.ru/articles/2003/2/519.html>.

214. Чумарин И. Г. Кадровая безопасность – представители групп риска в организации // Персонал-Микс. – 2001. – №6. Режим доступа: <http://www.poteri.net/publikatsii/personal-miks-6-2001.html>.

215. Варламов В.А. История возникновения детектора лжи // [http://www.omegaconsulting.ru/varlamov\\_01.htm](http://www.omegaconsulting.ru/varlamov_01.htm).

216. Кадровая безопасность на Infosecurity // [http://www.itsecurity.ru/news/reliase/2005/09\\_19\\_05.htm](http://www.itsecurity.ru/news/reliase/2005/09_19_05.htm).

217. Медоуза Д.: лекция в РХТ им. Менделеева [Електронний ресурс] / Д. Медоуза. – Режим доступу: <http://www.igrunov.ru>.

218. Джобава А. Особенности подбора персонала в аптечные сети Санкт-Петербурга // <http://www.selectium.spb.ru>.

219. Шаха Д. Сектор машинобудування в Україні: стратегічні альтернативи і короткострокові заходи з огляду на припинення торгівлі з Росією [Електронний ресурс] / Д. Шаха, Р. Джуччі, Д. Науменко, А. Ковальчук. – Режим доступу: [http://www.ier.com.ua/files//publications/Policy\\_papers/German\\_advisory\\_group/PP\\_02\\_2014\\_ukr\\_f.pdf](http://www.ier.com.ua/files//publications/Policy_papers/German_advisory_group/PP_02_2014_ukr_f.pdf).

220. Сайт інформаційного агентства ZIK. На Львівщині зросли іноземні інвестиції у підприємства машинобудування [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://zik.ua/ua/news/2014/09/26/na\\_lvivshchyni\\_zrosly\\_inozemni\\_investytsii\\_u\\_pidpryiemstva\\_mashynobuduvannya\\_527074](http://zik.ua/ua/news/2014/09/26/na_lvivshchyni_zrosly_inozemni_investytsii_u_pidpryiemstva_mashynobuduvannya_527074).

221. Офіційний сайт державного комітету статистики України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

222. Вітренко М. С. Соціальний захист працівників на підприємствах [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/22\\_NIOBG\\_2007/Economics/25035.doc.htm](http://www.rusnauka.com/22_NIOBG_2007/Economics/25035.doc.htm).

223. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України» №60 від 02.03.2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uazakon.com/documents/>

date\_6s/pg\_gewqwi/pg2.htm.

224. Бабаєв В.М. Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід [колективна монографія] / за загальною ред. Т.В. Момот – Харків: ХНУМГ, 2015 р. – 445 с.

225. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія/О. В. Ілляшенко. – Харків: Мачулін, 2016. – 504 с.

226. Ілляшенко О. В. Формалізація служби економічної безпеки в системі управління підприємством / О. В. Ілляшенко // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2016. – №14. – С. 99-108.

227. Мамонов К. А. Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід: монографія / К.А. Мамонов, Ю.Б. Радзінська, Юй Цзянбо; за ред. Т.В. Момот. – Х.: ХНУМГ імені О.М. Бекетова, 2014. – С. 234–245.

228. Овчаренко Є.І Енергетична безпека держави vs економічна безпека підприємства енергетичної сфери: суть протистояння та шляхи його послаблення/ Є.І. Овчаренко // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2016. – № 1 (57). – С. 83-96.

229. Овчаренко Є.І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання [монографія] / Є.І. Овчаренко. – Лисичанськ: "ПромЕнерго", 2015. – 483 с.

230. Рудніченко Є.М. Прийняття стратегічних управлінських рішень щодо формування системи економічної безпеки підприємства із застосуванням математичного апарату теорії ігор / Н.І. Гавловська, Є.М. Рудніченко //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.:Науковий журнал. – 2015.-№2,Т.1 – С. 18-20.



## ДОДАТКИ

## Динаміка розвитку поняття «безпека» [217]

Етапи розвитку терміну	Подання про безпеку	Парадигма безпеки	Категорія
Стародавня Греція (IV ст. до н.е., філософ Платон)	Відсутність для людини небезпеки або зла (уявлення як про благом)	Філософська Метафізична	Філософська
Стародавній Рим (II ст. до н.е. лікар Гален)	Стан організму людини, який захищений від захворювань	Біологічна	Медична
Середньовіччя (XII ст., словник Робера)	Спокійний стан духу людини, яка вважається захищеним від певної небезпеки	Філософська Схоластична	Філософська
Філософські концепції XVII-XVIII ст. (Т. Гоббс, Д. Локк, Ж. Ж. Руссо, Б. Спіноза) (перші спроби осмислення безпеки держави)	Стан, ситуація спокою, яке з'являється в результаті відсутності реальної небезпеки (як фізичної, так і моральної)	Філософська Загальнонаукова	Філософська
Становлення правових відносин в Західних країнах на основі філософських концепцій XVI-XVIII ст. (Англійська Білл про права 1689 р, 1710 р. – конституція П. Орлика (Україна); американська Декларація незалежності 1776 р. французька Декларація прав людини і громадянина 1789 р.)	Невід'ємне природне право людини, яке охороняється державою	Правова, що заснована на концепції природного права	Правова
Формування поняття «державна безпека» в нормативних актах XIX ст. (Російське «Положення про заходи охорони державного порядку і громадського спокою 1881 р.»)	Захищеність держави, державного порядку і громадського спокою	Правова	Правова
Формування поняття «національна безпека» на початку XX ст. (Послання Президента Т. Рузвельта до Конгресу США 1904 р.)	Захист національних інтересів	Системна	Соціально-політична
Активне розширення господарської діяльності людини в XX-XXI ст., Формування поняття «кадрова безпека»	Сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства	Системна	Економічна

## Дослідження загроз кадрової безпеки підприємства

Класифікаційна ознака	Форми загроз
За характером втрат від реалізованих загроз	інформаційної безпеки, пов'язані з діяльністю персоналу і ті, які реалізуються в формі розголошення конфіденційної інформації, а також спотворення або знищення будь-яких відомостей і баз даних, що використовуються організацією в своїй діяльності;
	майнової безпеки, пов'язані з діяльністю персоналу і ті, які реалізуються в формі розкрадання або навмисного пошкодження (знищення) різних елементів майна організації – від елементів її основних фондів до наявних коштів
За економічним характером загрози	матеріального характеру, які наносять організації прямої і легко обчислювальний фінансовий збиток, наприклад, викрадені грошові кошти і товарно-матеріальні цінності, зірваний контракт, застосовані штрафні санкції;
	нематеріального характеру, точний розмір збитку від реалізації яких як правило неможливо точно визначити, наприклад, скорочення обслуговується ринку, погіршення іміджу організації в очах клієнтів і ділових партнерів, втрата цінного фахівця
За джерела (суб'єктам) загрози	з боку конкурентів (причому як самої організації-роботодавця, так і її клієнтів або партнерів), які прагнуть до посилення власних позицій на відповідному ринку шляхом використання методів недобросовісної конкуренції, наприклад, ділової розвідки, переманювання висококваліфікованих співробітників, дискредитації суперника в очах партнерів і держави;
	з боку кримінальних структур і окремих зловмисників, які прагнуть до досягнення власних цілей, які знаходяться в суперечності з інтересами конкретної організації, – роботодавця або її клієнтів, наприклад, захоплення контролю над ним, розкрадання майна, нанесення іншої шкоди;
	з боку держави в особі уповноважених наглядових, що регулюють, фіскальних та правоохоронних органів, діяльність яких в деяких випадках може викликати загрози з кадрового напрямку роботи комерційних організацій;
	з боку співробітників організації, свідомо чи через загальну безвідповідальність тих, що наносять збиток її безпеці заради досягнення особистих цілей, наприклад, мінімізації трудових зусиль, поліпшення матеріального становища, кар'єрного зростання, помсти роботодавцю за реальні чи уявні образи і т.п.
За часовою ознакою практичної реалізації загрози	потенційні, практична реалізація яких на конкретний момент має лише імовірнісний характер (відповідно у суб'єкта управління є час на них профілактику або підготовку до відбиття);
	загрози, які реалізуються, негативну дію яких на діяльність суб'єкта управління знаходиться в конкретний момент на різних стадіях розвитку (відповідно у суб'єкта є шанси на них оперативне відображення в цілях недопущення або мінімізації кінцевого збитку);
	реалізовані загрози, негативний вплив яких вже закінчилося і збитки фактично завдано (суб'єкт управління має можливість тільки оцінити збиток, виявити винуватців і підготуватися до відбиття подібних загроз в подальшому)

Перелік загроз безпеки, обумовлених представниками  
групи ризику

№ з/п	Назва загрози	Значення загрози
1	Можливість управління з боку	Можливість управління працівниками, які входять до групи ризику, ззовні, що може послужити причиною дестабілізації роботи відділу або підприємства в цілому (одержання секретів, відволікання клієнтів, постачальників, партнерів і т.п.).
2	Негативний вплив на певні особи і групи	Постійні спроби залежного поширити вплив своїх згубних пристрастей, звичок на оточуючих, пошук або формування кола однодумців, тобто збільшення кількості представників групи ризику в організації.
3	Крадіжки і шахрайство	Задоволення своїх залежностей за рахунок тимчасових і матеріальних ресурсів роботодавця.
4	Дестабілізація мікроклімату в колективі	Руйнування єдності і згуртованості колективу, порушення його стабільної працездатності (запізнення, прогули, загострення взаємин і т.п.).
5	Виникнення конфліктної ситуації	Загострення відносин між працівниками відділу, важка психічна навантаження, апатія до роботи, відволікання на вирішення конфліктів, загрози, які пов'язані з поширенням інформації в процесі розгортання конфлікту, а також зниження трудової активності, збільшення часу непродуктивної роботи, тимчасової непрацездатності працівників
6	Непередбачувані афективні реакції	Народжується загроза непередбаченої, небезпечної для навколишнього обстановки звернення, покликаної афективними реакціями страху і гніву, зниженим самоконтролем, неузгодженістю між реальним і ідеальним уявленням про себе, наявністю фобій і маній, емоційним нестриманістю і імпульсивністю.
7	Порушення техніки безпеки	Веде до ризику виникнення нещасних випадків на робочому місці, загрози безпеки підприємства в цілому.
8	Втрата інформації	Продаж конкурентам найважливішою конфіденційною інформації, ноу-хау і секретів підприємства.



Рис. А.1 – Класифікація загроз в залежності від сфери їх виникнення

## Класифікація методів протидії загрозам кадрової безпеки

Класифікаційна ознака	Методи протидії загрозі
За часом реалізації	профілактичні або превентивні, використовуються для запобігання потенційних загроз або на стадії їх фактичного зародження;
	ті, які припиняють або відображають, використовуються для протидії загрозам, які вже реалізуються, з метою повного запобігання або мінімізації пов'язаного з ними збитку;
	карають або репресивні, використовуються для покарання винуватців уже реалізованих загроз і мають на меті не стільки відшкодування вже завданого організації збитку, скільки попередження реалізації аналогічних загроз в подальшому
За характером дії	адміністративного характеру, які передбачають прийняття керівництвом організації тих чи інших адміністративних рішень, спрямованих або на профілактику потенційних загроз, або на покарання їх винуватців;
	економічного характеру, які або створюють необхідну мотивацію у співробітників як потенційних об'єктів загроз, або реалізуються у вигляді санкцій до співробітників як суб'єктів загроз;
	психологічного характеру, які використовуються переважно для профілактики можливих загроз і мають як колективну, так і індивідуальну спрямованість
За ступенем легітимності	легітимного характеру, їх реалізація не протидіє не тільки чинному законодавству, а й нормам підприємницької етики в галузі трудових і конкурентних відносин;
	нелегітимного характеру, їх реалізація завжди протидіє нормам підприємницької етики, рідше передбачає певні порушення чинного законодавства, не пов'язані з притягненням винних до кримінальної відповідальності;
	кримінальні, факт їх реалізації завжди передбачає залучення винних до кримінальної відповідальності

Таблиця А.5

Основні галузеві особливості забезпечення кадрової безпеки  
в сучасних українських організаціях

Сфера професійної діяльності	Основні аспекти кадрової безпеки		
	Пріоритетні суб'єкти загроз	Пріоритетні об'єкти загроз	Пріоритетна форма реалізації загрози
Реальний сектор економіки	власні співробітники;	товарно-матеріальні цінності;	дрібні розкрадання;
Торгівля та побутове обслуговування	конкуренти	фінансові ресурси;	фінансові зловживання співробітників;
Фінансовий сектор економіки	власні співробітники;	конфіденційна технологічна і комерційна інформація	комерційний підкуп;
Апарат державного управління	конкуренти;	товарно-матеріальні цінності;	вербування співробітників
Сфера наукового обслуговування	криміналітет;	фінансові ресурси;	дрібні розкрадання;
Військово-промисловий комплекс	державні податкові органи	конфіденційна комерційна і фінансова інформація	фінансові зловживання співробітників;

Стратегічні цілі і пріоритети, які знижують кадрову безпеку  
сучасного підприємства

Напрями кадрової стратегії	Неприпустимі цілі та пріоритети
Політика регулювання чисельності персоналу	відмова від найму молодих фахівців; орієнтація на активне використання роботи нелегальних мігрантів; орієнтація на активне використання механізму аутстафінгу (лізингу персоналу); орієнтація на короткострокові трудові договори; орієнтація на відсутність додаткових соціальних гарантій при скороченні персоналу
Політика розвитку персоналу	орієнтація на самоусунення від участі в підвищенні кваліфікації персоналу; орієнтація на ігнорування вимог закону зміни роботи; орієнтація на залучення керівників і провідних фахівців з боку в збиток підготовці власних кадрів
Політика мотивації персоналу	орієнтація на використання фіксованих посадових окладів, незалежних від поточних результатів роботи; орієнтація на використання премій як інструменту мотивації відсутності порушень; орієнтація на відмову від «механізму участі співробітників в прибутку організації»; орієнтація на економію по витратах на соціальну підтримку персоналу; орієнтація на відмову від активного застосування методів моральної мотивації співробітників
Політика психологічної підтримки персоналу	орієнтація на відмову від формалізованого механізму постійної психологічної підтримки персоналу; орієнтація на мотивацію відносин «жорсткої конкуренції між співробітниками»; орієнтація на ігнорування особистих якостей при наймі та підготовці менеджерів всіх рівнів

## Перелік функціональних обов'язків основних підрозділів служби безпеки

Найменування підрозділу	Функціональні обов'язки підрозділу
Аналітичний відділ	<p>Збір і аналіз інформації щодо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>конкурентів в частині змін їх ринкової стратегії, наявних ресурсів, ділових зв'язків, використовуваних технологій і прямих погроз безпеки організації з їхнього боку;</li> <li>клієнтів і ділових партнерів в частині, перш за все, їх комерційної доброчесності, фінансової надійності, планів подальшої співпраці з організацією;</li> <li>динаміки державної економічної політики на національному рівні, а також на галузевих і регіональних ринках;</li> <li>загальної криміногенної ситуації в регіоні розміщення організації;</li> <li>діяльності злочинних угруповань, які становлять потенційну або реальну загрозу для безпеки організації;</li> <li>підготовки конкретних замахів на безпеку організації, а також інших, ворожих нею акцій в режимі зовнішніх загроз;</li> <li>дотримання в трудових колективах організації правил забезпечення безпеки, які неможливо отримати в ході планових та раптових перевірок режиму;</li> <li>співробітників, лояльність яких почала викликати сумніви у безпосереднього керівника або психолога служби персоналу;</li> <li>співробітників, які займають ключові робочі місця, службові можливості яких роблять необхідним постійний контроль;</li> <li>загального психологічного настрою в трудових колективах організації, яка доповнює відомості психолога служби персоналу</li> </ul>
Відділ інформаційної безпеки	<p>Захист:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>комп'ютерних мереж і баз даних від несанкціонованого проникнення;</li> <li>інформації на паперових носіях, яка пов'язана в основному з розробкою спеціальних правил роботи з документацією та її зберігання;</li> <li>захист усній інформації від перехоплення з використанням спеціальних технічних засобів</li> </ul>
Відділ фізичного захисту	<p>Забезпечення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>особистої безпеки керівників і власників організації;</li> <li>охорона майнових комплексів організації та інші загальнорежимні заходи</li> </ul>
Служба власної (або внутрішньої) безпеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>участь в розробці внутрішніх регламентів служби безпеки, які визначають правила поведінки її співробітників при виконанні службових обов'язків і в побуті;</li> <li>профілактичний контроль над діяльністю всіх співробітників служби безпеки в частині виконання зазначених вище правил;</li> <li>проведення службових розслідувань стосовно працівників, які допустили порушення при виконанні своїх обов'язків або ті, які поставили під сумнів свою лояльність роботодавцю</li> </ul>



## Фактори неблагонадійності

Фактор	Характеристика
Безвідповідальність, потурання, недалекоглядність, халатність	Всі ці якості особистості можуть і часто призводять до того, що працівник порушує правила, інструкції і закони. Типові пояснення винного звучать так: «Я ж не знав, що так буде» або «Я думав, що нічого не станеться»
Боязнь шантажу, наявність вразливих місць	Що забезпечує успіх шантажиста? По-перше, у жертви повинно бути щось, що він приховує. По-друге, у жертви має бути така референтна група, думка якої для неї важлива. По-третє, жертва повинна боятися шантажу. Небезпека шантажу збільшується разом з тими можливостями, якими володіє об'єкт впливу
Раптове погіршення або поліпшення матеріального становища	Життя не за доходами. Раптове, дуже швидке, поліпшення матеріального становища, причин якого ми не знаємо, чи вони здаються нам вигаданими, є дуже і дуже важливою ознакою вчинення протиправних дій. Раптове погіршення матеріального становища часто пов'язано з тим, що людина потрапила в якісь борги, змушена відкуповуватися, займається врегулюванням будь-яких проблем
Демонстративність поведінки, коштовності, ексклюзив, марнославство	Чим яскравіше виявляється демонстративність поведінки, тим більш легкокерований його носій. Чим сильніше виражено у працівника марнославство, тим імовірніше, що його носій потрапить у біду
Бажання зберегти посаду, коли людина її переросла	Цей фактор дуже важливий, якщо працівник контролював якесь джерело потенційного доходу або збагачення. Часто справжня причина відмови в тому, що співробітник боїться, що з його відходом відкриються всі ті порушення, які були вміло приховані
Залежність від чого-небудь або від когонебудь	Залежність може розцінюватися як окремих випадок наявності вразливих місць, будь-яка залежність знижує благонадійність і обов'язково повинна фіксуватися з метою прогнозування поведінки, яка змінюється
Заздрість, як риса характеру. Інтриганство	Один заздрісний співробітник здатний в найкоротші терміни зруйнувати те, що зробили десятки працівників. Мова може йти як про психологічну атмосферу в організації, так і про технології. Один з використовуваних ними способів порушення ідилічної картини може бути плетіння інтриг і нашіптування
Інтерес до інформації, яка становить комерційну таємницю	Якщо працівник, в службові обов'язки якого не входить володіння тією чи іншою комерційною інформацією, докладає наполегливі і цілеспрямовані зусилля щоб отримати закриті для нього дані, то це може свідчити про наявність у нього будь-яких планів і мотивів
Інтерес до сформованих міжособистісних відносин	Одним із способів руйнування компанії-конкурента є підрих зсередини. Щоб завдати максимальної шкоди треба знати хто з ким в яких стосунках, хто за кого заступиться, хто кого допоможе збанкрутувати. Працівники, які прагнуть порушити роботу підприємства, завжди в тій чи іншій мірі будуть цікавитися міжособистісними відносинами

## Продовження додатку А

## Продовження табл. А.8

Фактор	Характеристика
Компрометуюче коло спілкування	Цей фактор передбачає небезпеку того, що конкретний випробуваний розповість відому йому інформацію. Якщо співробітник володіє конфіденційною інформацією, то він повинен сам контролювати своє оточення і не допускати появи в ньому компрометуючих працівників
Великі покупки за останні два-три місяці	Якщо працівник зробив велику покупку, це змінює його фінансове становище. Можливо, що він тепер комусь чимось зобов'язаний (залежність) або повинен
Великий борг	Якщо наявність боргу пригнічує і значно змінює життя працівника, він, прагнучи швидше поправити своє становище, може зробити необдумані вчинки, які призведуть до ще більших проблем
Легка переконливість, довірливість, підлегливість	Немає доступних статистичних даних про те, які прямі фінансові втрати від аферистів, здатних виробляти переконливе враження. Одні розплачуються фальшивими купюрами, інші проходять туди, де їм не належить бути, треті отримують довідки та гарантії, яких їм не бачити потрап вони на більш стійкого співробітника
Брехливість як риса характеру. Шахраюватість	Брехливість і шахраюватість найбільш благодатний ґрунт для шахрайства, яке визначається як протиправне діяння, вчинене шляхом обману або зловживання довірою. Завдання менеджменту створити такі умови роботи та звітності, щоб ні у кого на підприємстві не було ілюзій щодо можливості безкарно зробити шахрайство
Наявність судимості	Наявність судимості знижує благонадійність працівника незалежно від його особистісних якостей. Майже завжди судимість береться до уваги, навіть якщо вона була згодом знята
Негативні риси характеру	Жадібність, продажність. Наявність таких рис особистості припускає, що їх носій активно шукає спосіб задовольнити свої матеріальні, як правило, амбіції
Негативні емоційні риси характеру	Образливість, підлість, мстивість. Часто основну шкоду від цих якостей співробітника підприємство пізнає повною мірою після його звільнення. Коли після звільнення розкриваються дивовижні за витонченістю «подарунки» від колишніх співробітників. Звичайно, це в тому випадку, якщо співробітник відчуває себе обдуреним, скривдженим
Нестійкість до стресів	Працівники по-різному переносять стресові ситуації. Якщо працівник не стійкий до стресу, це проявляється на рівні всіх його здібностей. Він стає розсіяним, що також може призвести до найсумніших наслідків. Погіршується пам'ять і співробітник може забути про те чи інше важливе завдання
Самотність, відсутність сім'ї, відсутність утриманців	У деяких випадках самотність не може розглядатися як негативний фактор. Але в цілому відсутність сім'ї та інших утриманців робить працівника більш легким на підйом. Йому не про кого хвилюватися крім себе, у нього немає зайвих уразливий місць у вигляді дітей, чоловіка/жінки або батьків

## Продовження додатку А

## Продовження табл. А.8

Фактор	Характеристика
Погані житлові умови і інтенсивне бажання їх змінити	Бажання мати свій будинок і зрозуміло, і виправдано, і розумно. Але іноді способи досягнення мети перебувають у конфлікті з прийнятими правилами і законами. Для деяких працівників бажання поліпшити житло настільки важливо, що вони можуть вчинити протиправний вчинок, якщо він наблизить їх до заповітної мети
Належність до малих неформальних груп, сект	Член будь-якої малої групи дивиться на інших людей зовсім по-іншому, ніж на своїх колег (партнерів, співучасників). Приналежність до групи створює кордон «ми – вони». Створення такого розрізнення істотна і неодмінна частина групових процесів
Пристрасть до алкоголю, наркотиків	Ці залежності руйнують вольові здібності особистості і в момент ломки або сильного похмілля людина багато чого може продати за можливість тимчасово поправити свій стан. Кримінальні зведення підтверджують велику кількість злочинів, скоєних у стані сп'яніння (алкогольного чи наркотичного)
Провокаційні розмови і дії	Це спроба тим чи іншим чином дізнатися, якою буде реакція на ту чи іншу дію або припущення. Це розвідка боєм. Передбачається, що пропозиція, яка робиться, швидше за все, не схвалюється
Різкі зміни настрою протягом дня	Різкі перепади настрою, плаксивість, швидка стомлюваність в загальному сенсі – ознаки високої нервово-психічної напруги, причина якої – досконале і посилено приховуване порушення
Різка зміна соціального рівня	Як тільки працівник переходить на інший соціальний рівень, особливо якщо це відбувається дуже швидко, до нього починають пред'являтися нові вимоги. Під час бурхливих економічних перетворень це відбувається постійно, стрімко.
Сексуальні проблеми	Заклопотаність питаннями сексу. Розлад у родині. Діапазон подібних проблем надзвичайно широкий. Основною ознакою того, що цей фактор неблагонадійності присутній, є ситуація коли в особистому або сексуальному житті відбувається щось, що явно відбивається на поведінці і роботі
Серйозне захворювання співробітника або його близьких	Якщо працівник має хронічне захворювання, він шукає різні способи вилікуватися або, щонайменше, полегшити протікання хвороби. Хтось може під впливом безвиході, болю або інших негативних переживань зважитися на службовий злочин, якщо виручені від цього гроші можуть допомогти в лікуванні
Скритність, посилений самоконтроль	Якщо працівник скритний, на те є причини. Поки ви не знаєте точно, в чому причина скритності, то повинні припускати найгірше і поставити позитивну відповідь на питання про наявність цього фактора
Вчинення нелогічних вчинків	Нелогічні вчинки не мають пристойного пояснення на рівні здорового глузду
Пристрасть, прагнення володіти чим-небудь	Основна проблема працівника, який пристрасно бажає чогось, що йому поки недоступно, це те, що він вже готовий до будь-яких жертв, і вони його не бентежать – якщо він стане на крок ближче до своєї мети

## Джерела формування прихильності [109]

Індивідуальні особливості працівників	Основні характеристики роботи та робочого середовища
Мотиви вибору роботи (більшу прихильність виявляють співробітники, орієнтовані на зміст роботи, а не на заробіток)	Можливості, створені в організації для задоволення основних потреб персоналу (умови праці, оплата, соціальні програми)
Мотивація роботи і трудові цінності: множинність мотивів роботи і висока цінність для працівника змісту роботи сприяють прихильності. Має значення, якою мірою це місце роботи відповідає очікуванням і дає можливість задоволення найважливіших потреб, з якими пов'язаний зміст роботи	Рівень робочого стресу: якою мірою робота пов'язана з перевтомою, напругою, забрудненням робочої середовища, емоційним і фізичним напругою
Особливості трудової етики (орієнтація на роботу як на основну сферу самореалізації, орієнтація на роботу з повною віддачею і прийняття відповідальності за робочі результати)	Ступінь інформованості працівників, ступінь довіри, делегування повноважень щодо прийняття рішень
Соціальні характеристики: рівень освіти (чим вище рівень освіти, тим нижче готовність проявляти прихильність), вік (чим старше, тим вище прихильність), сімейний стан (наявність сім'ї передбачає більш високу прихильність)	Рівень залучення і сприятливий моральний клімат в колективі, доброзичливість і підтримка колег
Віддаленість місця проживання від місця роботи (чим далі, тим нижче прихильність)	Можливості професійного зростання, визнання і оцінка досягнень

Таблиця А.10

## Лояльність в розумінні різних культур [59, 201]

<b>Ієрархічна культура.</b> Під лояльністю має на увазі неухильне дотримання всіх правил, інструкцій, регламентів і норм, які регулюють прийнятий порядок речей. Лояльний працівник не порушує дисципліну, діє строго в рамках запропонованих інструкцій, виконує всі в строк, що не висуває непотрібних ініціатив. Він поважає владу і підпорядковується їй беззаперечно, що не обурюється, і з розумінням сприймає будь-які процедури контролю. Звід правил, які повинен запам'ятати і завчити напам'ять працівник, іноді становить сотні сторінок, але саме задоволення цих правил і вимог – єдиний критерій лояльності і основна причина для просування співробітника по службових сходах	<b>Кланова культура.</b> Це найбільш сприятлива для розвитку лояльності співробітників культура. Лояльність заснована на доброті і турботі, які лежать в основі взаємин, почуття спільності, ми – єдина родина і один одному допомагаємо. Напівавтономність роботи бригад і делегування повноважень демонструє високий тип довіри до членів бригад, який вони повинні виправдовувати. Прояв відданості справі та організації тут природні і закономірні, просто інакше не можна. Наділення працівників акціями підприємства дозволяє їм реально брати участь в ухваленні рішень. Лояльність персоналу заснована на справжньої відданості й вірності підприємству незалежно від його успіхів і невдач, повністю розділяти його долю, пишатися своєю приналежністю до підприємства і робити все можливе для його процвітання
<b>Ринкова культура.</b> Лояльність залежить від того, наскільки глибоко співробітники поділяють ринкові цінності і орієнтири, які лежать в основі роботи підприємства. Лояльним буде співробітник, який піклується про конкурентоспроможність, найкраще задоволення споживачів і підвищення прибутку підприємства. Лояльність ринкової культури лежить коріння в результативності працівника. Він повинен працювати довго, багато і добре. Вітаються агресивність, розсудливість, наполегливість, самовпевненість. У більшій своїй частині така лояльність високовмотивована і фінансово, і кар'єрно	<b>Адхократична культура.</b> Лояльний співробітник – це творець, новатор, який бажає бути скрізь і завжди першим, кращим, придумує нові неординарні варіанти рішень, демонструє позитивну динаміку винаходів і відкриттів, мріє про лаври генія. Тут немає вимог чітко дотримуватися регламенту, але є неухильне вимога передбачити майбутнє і не боятися ризикувати для завоювання в ньому передових позицій. Чим більше співробітники будуть відчувати себе рушіями прогресу, від діяльності яких залежить майбутнє не тільки їх організації, але і країни, і світу, тим більше відданості і лояльніше будуть вони до своєї організації, оскільки саме в ній вони отримують такі грандіозні можливості

Аналіз чисельності персоналу на машинобудівних підприємствах  
за 2011-2015 рр.

Найменування підприємств	Середньооблікова чисельність персоналу, чол.						
	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абс. відх. 15/14 (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Світло шахтаря»	2716	2655	2586	2539	2524	-15	99,41
ВАТ «Турбоатом»	5861	5688	5681	5472	5468	-4	99,93
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	3346	3318	3288	3165	3129	-36	98,86
ПрАТ «Харківський електроапаратний завод»	346	301	265	159	74	-85	46,54
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	427	395	359	337	312	-25	92,58
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	3547	3286	3351	3253	3216	-37	98,86
КП «ХКБД»	264	260	259	214	212	-2	99,07
ПАТ «Автрамат»	962	886	864	795	629	-166	79,12

**Опитувальник організаційної лояльності Л. Портера (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) запропонований в 1979 р. Ліманом Портером і його колегами (R.T. Mowday, L.W. Porter, R.M. Steers)**

Шановні панове!

Нижче представлена серія тверджень, що відображають можливе ставлення людини до компанії чи організації, в якій він працює. З повагою до Ваших почуттів по відношенню до тієї організації, в якій Ви зараз працюєте, ми просимо Вас вказати ступінь Вашої згоди або незгоди з кожним твердженням, вибравши один з семи варіантів відповіді поруч з кожним твердженням.

№ з/п	Твердження	Абсолютно не згоден	Не згоден	Скоріше не згоден	Не маю однозначної точки зору	Скоріше згоден	Згоден	Абсолютно згоден
1	Я готовий працювати понаднормово на благо організації							
2	Я розповідаю моїм друзям про те, як добре працювати в організації							
3	Я не сильно відданий організації							
4	Я згоден майже на будь-яку роботу для того, щоб залишитися в організації							
5	Я знаходжу, що мої цінності і цінності організації дуже схожі							
6	Я пишаюся тим, що можу сказати: «Я – частина організації»							
7	Аналогічну роботу я можу виконувати в іншій організації не гірше, ніж у цій							
8	Заради організації я готовий підвищувати продуктивність своєї праці							
9	Навіть незначного зменшення моєї заробітної плати було б достатньо для відходу з організації							
10	Я радий, що вибрав саме цю організацію з тих, які розглядав при влаштуванні на роботу							
11	Відданість організації навряд чи обіцяє багато вигод							
12	Часто мені важко погодитися з політикою організації щодо її співробітників							
13	Я дійсно дбаю про долю організації							
14	Для мене це найкраща з усіх організацій, в яких я працював							
15	Рішення про роботу в організації було помилкою з мого боку							

Інтерпретація. У методиці організаційної лояльності Л. Портера (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) використовується 7-бальна шкала, при цьому для пунктів 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13 і 14:

«Абсолютно не згоден» – 1;  
 «Не згоден» – 2;  
 «Скоріше не згоден» – 3;  
 «Не маю однозначної точки зору» – 4;  
 «Скоріше згоден» – 5;  
 «Згоден» – 6;  
 «Абсолютно згоден» – 7.

Для пунктів 3, 7, 9, 11, 12, 15:  
 «Абсолютно не згоден» – 7;  
 «Не згоден» – 6;  
 «Скоріше не згоден» – 5;  
 «Не маю певної думки» – 4;  
 «Скоріше згоден» – 3;  
 «Згоден» – 2;  
 «Абсолютно згоден» – 1.

Всі значення сумуються і діляться на 15, тобто розраховуємо середнє арифметичне.

## Шкала організаційної лояльності (Organizational Commitment Scale, OCS) запропонована в 1990 р. Джоном Мейером і Наталі Аллен

Шановні панове!

Нижче наведено ряд тверджень, що відображають думки і почуття, що виникають у людей по відношенню до організації, в якій вони працюють. На основі Ваших думок і почуттів по відношенню до організації, в якій Ви зараз працюєте, оцініть, будь ласка, ступінь Вашої згоди або незгоди з кожним твердженням, обвівши кружком відповідну цифру від 1 до 7 (1 – абсолютно не згоден, 7 – абсолютно згоден).

№ з/п	Твердження	1	2	3	4	5	6	7
1	Я був би радий до відходу на пенсію працювати в цій організації							
2	На даний момент я бачу необхідність у продовженні роботи в цій організації							
3	Я не відчуваю ніяких зобов'язань по відношенню до цієї організації							
4	Я сприймаю проблеми цієї організації як свої власні							
5	Мені було б важко піти з цієї організації прямо зараз, навіть якби я цього хотів							
6	Зараз я не відчуваю себе вправі залишити цю організацію, навіть якщо це буде вигідно для мене							
7	У мене немає відчуття приналежності моїй організації							
8	Якщо я зараз піду з організації, багато що в моєму житті зруйнується							
9	Якби я зараз пішов з цієї організації, то відчував би себе винуватим							
10	Я не відчуваю теплих почуттів по відношенню до цієї організації							
11	Мені здається, що у мене дуже мало варіантів працевлаштування, щоб розглядати можливість відходу з цієї організації							
12	Ця організація заслуговує мою відданість							
13	Я не відчуваю себе членом колективу в моїй організації							
14	Я міг би розглядати можливість роботи в іншому місці, якби не отримував від цієї організації так багато							
15	Було б не правильно піти з цієї організації прямо зараз через мої зобов'язання перед іншими людьми							
16	Ця організація багато значить для мене особисто							
17	Пішовши з цієї організації, я позбувся б багатьох можливостей							
18	Я багато чим зобов'язаний цій організації							

Інтерпретація. Для кожної субшкали потрібно підсумувати оцінки відповідно за ключем і суму розділити на шість (середнє арифметичне). Оцінки за твердженнями, зазначеним буквою R, інвертуються, тобто замість 7 ставимо 1, замість 6 – 2, 5 – 3 і т. д. Для субшкали афективної (емоційної) лояльності (Affective Commitment Scale, ACS), яка вимірює ступінь ідентифікації, залученості й емоційної прихильності працівника до організації: 1, 4, 7R, 10R, 13R, 16. Для субшкали продовженої лояльності (Continuous Commitment Scale, CCS), яка вимірює ступінь усвідомлення працівником того, як витрати, що асоціюються з відходом з організації, пов'язують його з організацією: 2, 5, 8, 11, 14, 17. І для субшкали нормативної лояльності (Normative Commitment Scale, NCS), яка визначає ступінь відчуття працівником зобов'язань перед організацією: 3R, 6, 9, 12, 15, 18.

### Тест К. Харського «Оцініть свою лояльність до компанії»

1. З яким почуттям ви відповідаєте на питання друга: «Де ти працюєш?»:
  - а) з гордістю;
  - б) з соромом;
  - в) з вибаченнями;
  - г) кажу, що тимчасово без роботи.
2. Коли ви знімаєте бейдж, який повинні носити відповідно до корпоративних стандартів:
  - а) коли йду з роботи;
  - б) коли керівник йде з роботи;
  - в) коли керівник, моргаючи, закриває очі;
  - г) не одягаю.
3. Конкуренти можуть мене переманити:
  - а) грошима;
  - б) кар'єрними перспективами;
  - в) лестощами;
  - г) не можуть.
4. Коли керівник говорить про найближчі плани, я зазвичай:
  - а) в такт киваю головою;
  - б) за звичкою киваю головою;
  - в) негативно мотаю головою;
  - г) записую в спеціальний блокнот.
5. Коли я бачу, як покупець сумнівається, чи брати з полиці наш товар або не брати, я зазвичай кажу:
  - а) щиро раджу, сам користуюся;
  - б) поставте на місце!
  - в) відмінний вибір;
  - г) вийду з магазину.
6. Коли мене запитують, що можна поліпшити в роботі компанії, зазвичай я:
  - а) говорю, що ми досягли досконалості;
  - б) пропоную план реорганізації свого робочого місця;
  - в) пропоную звільнити безпосереднього начальника;
  - г) пропоную змінити вище керівництво.

Інтерпретація. Підрахуйте набрані бали відповідно до наведеної нижче таблиці.

Відповідь	Номер питання					
	1	2	3	4	5	6
а	3	3	1	1	2	0
б	1	2	1	1	1	3
в	1	1	0	0	3	1
г	0	0	3	3	0	1

Якщо ви набрали більше 18 балів, значить, ви хочете здаватися краще, ніж є. Якщо ви набрали від 16 до 18 балів включно – ви лояльний співробітник. Якщо ви набрали від 12 до 15 балів включно – ваша лояльність або зароджується, або вмирає. Якщо ви набрали менше 12 балів, скажіть усім, що це неправильний тест.



**Анкета «Оцінка лояльності персоналу», яка розроблена за результатами синтезу опитувальників організаційної лояльності Л. Портера, Дж. Мейєра і Н. Аллен та тесту К. Харського (розроблено автором)**

Шановні панове! До Вашої уваги пропонується анкета, спрямована на дослідження лояльності персоналу, а також передумов та факторів її формування і розвитку. Просимо Вас висловити свою думку та дати свою оцінку по даним твердженням. Результати даного опитування будуть використані в узагальненому вигляді для розробки науково-практичних рекомендацій, тому прізвище вказувати не обов'язково.

№ з/п	Твердження	Абсолютно не згоден	Скоріше ні, чим так	Важко відповісти	Скоріше так, чим ні	Повністю згоден
1	Я готовий докласти зусиль, що навіть перевищують загально-прийняті очікування, щоб моє підприємство процвітало та розвивалося					
2	Я завжди говорю своїм друзям, що працюю на чудовому підприємстві					
3	Я не сильно відданий організації					
4	Я погоджуся практично з будь-яким призначенням аби тільки залишитися працювати на підприємстві					
5	Я вважаю, що мої особисті цінності й цінності прийняті в моїй організації дуже схожі					
6	Я з гордістю заявляю іншим, що є частиною організації					
7	Із таким самим успіхом я працював би в будь-якій іншій організації, якби можна було виконувати аналогічну роботу					
8	Моя організація дійсно надихає мене працювати якнайкраще					
9	Потрібні дуже незначні зміни у моїх особистих обставинах, щоб я залишив роботу в організації					
10	Я дуже радий, що вибрав саме цю організацію, коли шукав роботу й розглядав інші пропозиції					
11	Не варто надовго затримуватися на підприємстві					
12	У багатьох випадках я не згодний з основними напрямками політики організації щодо її персоналу					
13	Мені дійсно не байдужа доля підприємства					
14	Для мене це найкраща з організацій, де я міг би працювати					
15	Рішення почати працювати в цій організації було, безумовно, моєю помилкою					

Інтерпретація. У наведеній методиці оцінки лояльності персоналу використовується 5-ти бальна шкала, при цьому для пунктів 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13 і 14:

«Абсолютно не згоден» – 1;

«Скоріше ні, чим так» – 2;

«Важко відповісти» – 3;

«Скоріше так, чим ні» – 4;

«Повністю згоден» – 5.

Для пунктів 3, 7, 9, 11, 12, 15:

«Абсолютно не згоден» – 5;

«Скоріше ні, чим так» – 4;

«Важко відповісти» – 3;

«Скоріше так, чим ні» – 2;

«Повністю згоден» – 1.

Автором визначені чотири субшкали лояльності персоналу які характеризують:

а) ставлення до організації (№ питання 1, 2, 6, 10, 13, 14).

б) прихильність, патріотизм (№ питання 3, 4, 9).

в) ставлення до кадрової політики (№ питання 5, 8, 12).

г) прихована «плинність», дезадаптація (№ питання 7, 11, 15).

За результатами обробки результатів анкетування можливо визначити рівень лояльності кожного анкетованого та всього персоналу певного підприємства за кожною субшкалою та загальний рівень лояльності персоналу.

Для визначення рівня лояльності персоналу за певною субшкалою необхідно визначити суму балів за всіма питаннями, які характеризують дану субшкалу та поділити на кількість запитань. Для визначення загального рівня лояльності слід скласти всі значення та поділити на 15, тобто розраховуємо середнє арифметичне. Для визначення рівня лояльності персоналу у відсотках необхідно загальний рівень лояльності в балах поділити на 5 та помножити на 100.



Використання функції «ЛИНЕЙН» в Microsoft Office Excel для проведення кореляційно-регресійного аналізу щодо визначення впливу рівня конфліктності на лояльність персоналу

Таблиця Ж.1

## Додаткова регресійна статистика за функцією «ЛИНЕЙН»

Величина	Характеристика
se <sub>1</sub> ,se <sub>2</sub> ...,se <sub>n</sub>	Стандартні значення помилок для коефіцієнтів m <sub>1</sub> ,m <sub>2</sub> ...,m <sub>n</sub> .
seb	Стандартне значення помилки для постійної b (seb = #Н/Д, якщо аргумент «конст» має значення ЛОЖЬ).
r <sup>2</sup>	Коефіцієнт детермінованості. Порівнюються фактичні значення у і значення, які виходять з рівняння прямої; за результатами порівняння обчислюється коефіцієнт детермінованості, який може бути від 0 до 1. Якщо він рівний 1, то має місце повна кореляція з моделлю, тобто відмінності між фактичним і оцінним значеннями у не існує. У протилежному випадку, якщо коефіцієнт детермінованості дорівнює 0, використовувати рівняння регресії для прогнозу значень у не має сенсу.
sey	Стандартна помилка для оцінки у.
F	F- Статистика використовується для визначення того, чи є випадковим спостерігається взаємозв'язок між залежною і незалежною змінними.
df	Ступеня свободи. Ступені свободи корисні для знаходження F- Критичних значень у статистичній таблиці. Для визначення рівня надійності моделі необхідно порівняти значення в таблиці з F-Статистикою, яку повертає функція ЛИНЕЙН.
ssreg	Регресійна сума квадратів.
ssresid	Залишкова сума квадратів.

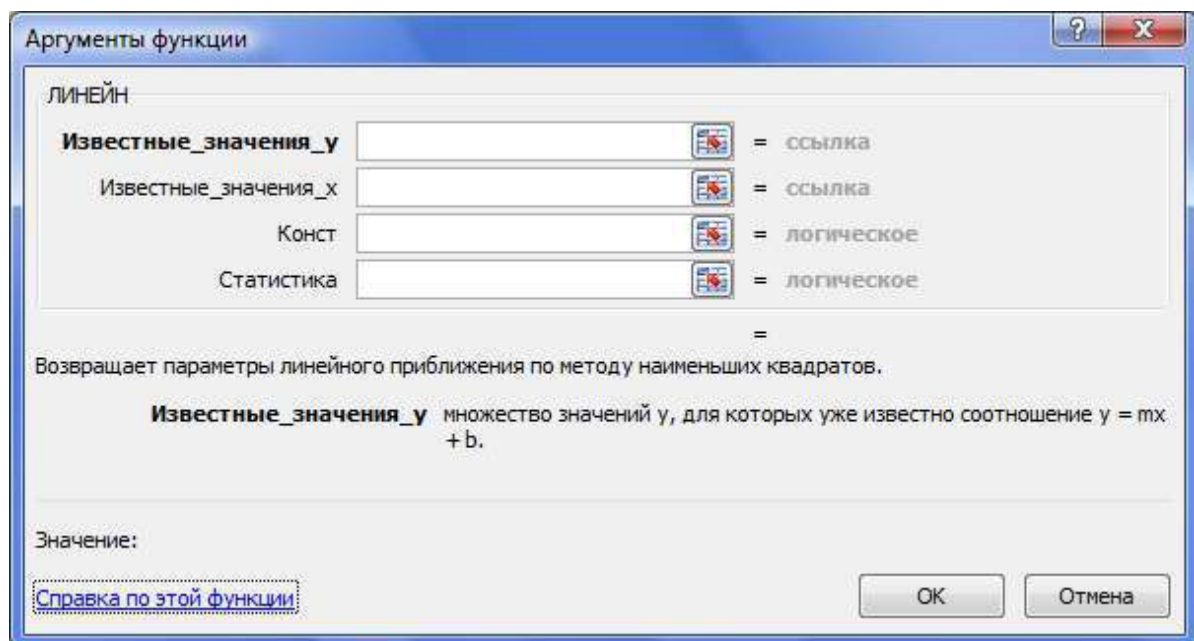


Рис. Ж.1 – Синтаксис функції «ЛИНЕЙН»

Таблиця Ж.2

Послідовність повернення додаткової регресійної статистики

	A	B	C	D	E	F
1	$m_n$	$m_{n-1}$	...	$m_2$	$m_1$	$b$
2	$se_n$	$se_{n-1}$	...	$se_2$	$se_1$	$se_b$
3	$r^2$	$se_y$				
4	F	df				
5	$ss_{per.}$	$ss_{ост.}$				

Таблиця Ж.3

Додаткова регресійна статистика

Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення
$X_3$	-0,42609	$X_2$	-0,45901	$X_1$	-1,33605	$b$	84,19949
$se_3$	0,183118	$se_2$	0,23597	$se_1$	0,646944	$se_b$	2,161898
$r^2$	0,951984	$se_y$	2,680499	-	-	-	-
F	26,43535	df	4	-	-	-	-
$ss_{per.}$	569,8197	$ss_{ост.}$	28,74029	-	-	-	-

Таблиця Ж.4

Міра тісноти залежності [173, с. 158]

Величина коефіцієнта кореляції або кореляційного відхилення	0,10-0,30	0,31-0,50	0,51-0,70	0,71-0,90	0,91-0,99
Характеристика тісноти зв'язку	Слабка	Помірна	Помітна	Тісний	Дуже тісний

Анкета опитування працівників підприємств машинобудівної галузі  
Харківського регіону

**АНКЕТА**

**Шановні респонденти!**

Дозвольте запропонувати Вам прийняти участь в опитуванні, яке присвячене проблемі удосконалення рівня кадрової безпеки на підприємстві. Результати дослідження будуть використані в процесі написання дисертаційного дослідження для розробки заходів з підвищення безпеки з боку персоналу, загального рівня економічної безпеки підприємства та для розрахунку інтегральної оцінки рівня кадрової безпеки конкретного промислового підприємства.

Даючи відповіді на запитання дотримуйтесь, будь ласка, своєї особистої точки зору. Відповіді на запитання, судження та бачення ймовірних варіантів вирішення проблеми окремих працівників підприємств, проаналізовані в узагальненому виді, нададуть уявлення про найбільш змістовне бачення працівників підприємства підходів щодо організації кадрової безпеки та підвищення рівня кадрової захищеності на промислових підприємствах.

Загальні правила заповнення анкети: якщо після запитання пропонується декілька варіантів відповідей, то уважно прочитайте усі відповіді, а потім оберіть один чи декілька варіантів, які Вам підходять і в бланку відповідей обведіть їх порядкові номери; якщо ж відповіді не наводяться або жоден із запропонованих варіантів Вам не підходить, напишіть свою відповідь самостійно зверху підкреслення.

**Заздалегідь дякуємо Вам за участь!**

**Перші 6 запитань стосуються Вашої особистості**

1. Ваша стать:
  - 1 чоловіча
  - 2 жіноча
2. Скільки Вам років? \_\_\_\_\_
3. Ваш сімейний стан:
  - 1 одинокий (незаміжня)
  - 2 одружений (замужня)
  - 3 розлучений (розлучена)
4. Яка у Вас освіта?
  - 1 середня
  - 4 середня спеціальна (закінчив училище, технікум, коледж)
  - 5 неповна вища
  - 6 вища
  - 7 маю вчений ступінь, звання
5. Як Ви оцінюєте свій рівень життя?
  - 1 високий
  - 2 середній
  - 3 низький
6. Скільки років Ви працюєте на підприємстві? \_\_\_\_\_ повних років

**Наступні 11 запитання стосуються проблем організації кадрової безпеки на підприємстві**

7. Як Ви вважаєте, на скільки відсотків рівень заробітної плати є мотивуючим

фактором для працівників на підприємстві?

- 0% – рівень оплати праці не мотивує взагалі;
- 100% – найбільша мотивація заробітної плати.

8. На Вашу думку, на скільки відсотків працівники підприємства є соціально захищеними (надаються соціальні гарантії працівникам, )?

- 0% – взагалі соціально не захищені;
- 100% – повністю соціально захищені.

9. Оцініть, будь-ласка, забезпеченість Вашого підприємств інформаційними ресурсами (інформаційні ресурси – набір усіх видів інформації (комунікацій), використовуваних в процесі управління як окремими структурними підрозділами, так і підприємством в цілому)?

- 0 – найнижчий рівень забезпеченості;
- 1 – найвищий рівень забезпеченості.

10. Як Ви вважаєте, на скільки інформація Вашого підприємств захищена від розголошення, витоку, несанкціонованого доступу тощо (система захисту інформації (СЗІ) – це сукупність організаційних і інженерно-технічних заходів, які спрямовані на забезпечення захисту інформації від розголошення, витоку і несанкціонованого доступу)?

- 0 – найнижчий рівень захисту;
- 1 – найвищий рівень захисту.

11. Оцініть, будь-ласка, рівень корпоративної культури на підприємстві на якому Ви працюєте?

- 0 – найнижчий рівень (відсутні елементи корпоративної культури);
- 1 – найвищий рівень корпоративної культури.

12. Оцініть, будь-ласка, рівень регламентації соціально-трудових відносин на підприємстві на якому Ви працюєте?

- 0 – найнижчий рівень регламентації СТО;
- 1 – найвищий рівень регламентації СТО.

13. Визначте рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, в якому Ви працюєте (ціннісно-орієнтаційна єдність в колективі – це перш за все зближення оцінок в етичній і діловій сфері, в підході до цілей і завдань спільної діяльності)?

- 0 – найнижчий рівень ціннісно-орієнтаційної єдності;
- 1 – найвищий рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу.

14. На скільки відсотків Ви задоволені стилем керівництва?

- 0 – взагалі не задоволені;
- 100 – задоволені повністю.

15. Визначте, будь-ласка, на скільки відсотків Ви задоволені виконуваною роботою?

- 0 – взагалі не задоволені;
- 100 – задоволені повністю.

16. Визначте, будь-ласка, на скільки відсотків Ви задоволені діяльністю служби управління персоналом вашого підприємства?

- 0 – взагалі не задоволені;
- 100 – задоволені повністю.

17. Оцініть рівень трудової дисципліни на Вашому підприємстві?

- 0 – трудова дисципліна знаходиться на найнижчому рівні;
- 1 – найвищий рівень трудової дисципліни.

**Дякуємо за участь в анкетуванні!**

## Класифікація трудових конфліктів на підприємстві

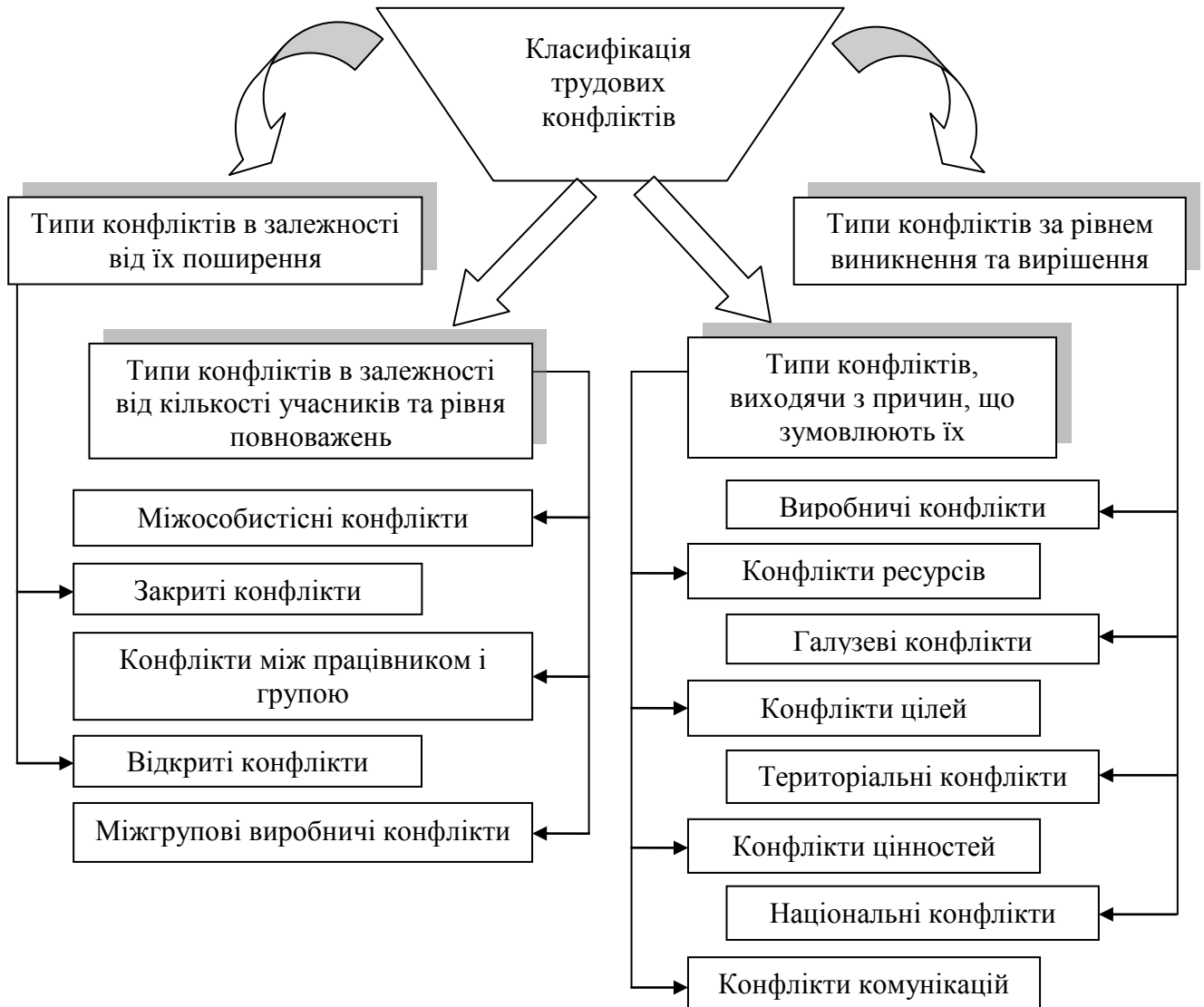


Рис. I.1 – Узагальнена класифікація трудових конфліктів на підприємстві















**Класифікація конфіденційної інформації як об'єкта захисту**

За характером	інформація, що містить клієнтську таємницю; інформація, що містить комерційну таємницю, тобто відомості, розголошення яких може завдати шкоди інтересам самого підприємства
За змістом	політична інформація, наприклад, відсутні у відкритих джерелах відомості про очікувані зміни політичної ситуації, законодавства, інші політичні чинники, здатні вплинути на ринкове становище підприємства або його контрагентів; економічна інформація, наприклад, відсутні у відкритих джерелах відомості про економічну ситуацію в конкретних регіонах і галузях; фінансова інформація, наприклад, відсутні у відкритих джерелах відомості про фінансовий стан клієнтів та інших партнерів; комерційна інформація, наприклад, результати проведеного фахівцями підприємства аналізу відповідних ринків або плани їх освоєння; технологічна інформація, наприклад, відомості про вже розроблених, але ще не впроваджених організацією нових технологій; управлінська інформація, наприклад, відомості про використовувані організацією методах управління за конкретними напрямками своєї діяльності
За використовуваним носієм	інформація в усному вигляді, наприклад, відомості, обговорювані в процесі ділового наради; інформація на паперових носіях, тобто традиційна форма документів, які використовуються на підприємстві; інформація в електронному вигляді, тобто комп'ютерні бази даних, а також відомості, які передаються з комп'ютерних комунікацій або телефонних мереж (пріоритетний об'єкт захисту в сучасних умовах)
За ступенем секретності	абсолютно конфіденційна інформація, що містить секретні відомості, розголошення яких може завдати шкоди стратегічного характеру; строго конфіденційна інформація, що містить особливо секретні відомості; конфіденційна інформація, що містить секретні відомості; інформація для службового користування, що містить найменш секретні відомості, не призначені друку

**Систематизований перелік загроз інформаційної безпеки підприємства**

Об'єкт загрози	Форма реалізації загрози
Інформація на електронних носіях	<p>несанкціоноване проникнення в захищені бази даних з використанням спеціальних хакерських програм з метою подальшого копіювання або спотворення накопичених відомостей;</p> <p>копіювання або спотворення електронних баз даних, до яких у нелояльного співробітника є санкціонований доступ;</p> <p>передача третій особі паролів і кодів доступу до конфіденційних електронних баз даних;</p> <p>пошкодження або знищення електронних баз даних з використанням комп'ютерних вірусів;</p> <p>підключення до комп'ютерів організації спеціальних електронних пристроїв або використання спеціальних програм (типу «Троянський кінь»), що дозволяє копіювати і передавати по електронній пошті відповідні дані;</p> <p>порушення правил роботи з конфіденційною інформацією в електронній формі, яка дозволяє зацікавленим особам (нелояльних колегам по роботі, відвідувачам офісу організації) отримати до неї несанкціонований доступ</p>
Інформація на паперових носіях	<p>копіювання документів;</p> <p>розкрадання документів;</p> <p>виправлення документів;</p> <p>знищення документів;</p> <p>порушення правил роботи з конфіденційними документами, дозволяє зацікавленим особам отримати до них несанкціонований доступ</p>
усна інформація	<p>підслуховування інформації без використання технічних засобів;</p> <p>вивідування інформації у колег по роботі;</p> <p>встановлення стаціонарних або тимчасових підслуховуючих пристроїв;</p> <p>усне розголошення довіреної інформації в силу злого умислу;</p> <p>відключення технічних засобів захисту усної інформації від підслуховування (зі злим умислом або в силу простої безвідповідальності);</p> <p>порушення правил роботи з конфіденційною інформацією в усній формі, яка дозволяє зацікавленим особам отримати до неї несанкціонований доступ</p>



**Систематизований перелік конфіденційної інформації підприємства**

Гриф секретності	Зміст інформації
Абсолютно конфіденційні відомості	інформація, яка є клієнтської таємницею, розголошення якої може завдати стратегічній шкоду інтересам клієнтів або підконтрольним організаціям; закрита інформація про власників підприємства; інформація про стратегічні плани підприємства з комерційних і фінансових напрямками діяльності; будь-яка інформація про діяльність служби безпеки, яка реалізується в рамках стратегій «попереджувального протидії» і, частково, «адекватної відповіді»; прикладні методи захисту інформації, що використовуються підприємством (коди, паролі, програми)
Строго конфіденційні відомості	всі інші конфіденційні відомості про клієнтів; інформація маркетингового, фінансового та технологічного характеру, яка становить комерційну таємницю; інформація про співробітників підприємства, яка міститься в їх особових картках
конфіденційні відомості	бази даних за напрямками діяльності підприємства, створені і підтримувані в якості елементів забезпечення відповідних систем управління; відомості про заробітну плату та індивідуальних «соціальні пакети» співробітників підприємства, а також склад «резерву на висування»; внутрішні регламенти (положення, інструкції, накази), які використовуються в системі внутрішньофірмового менеджменту
Інформація для службового користування	будь-які інші відомості, які не підлягають публікації у відкритих джерелах

**Основні канали витоку конфіденційної інформації [109]**

Група каналів витоку	Канали витоку інформації
Канали, пов'язані з доступом до елементів системи обробки даних, які не потребують зміни компонентів системи	<p>канали дистанційного прихованого відеоспостереження або фотографування;</p> <p>канали перехоплення інформації в усній формі з використанням підслуховуючих пристроїв;</p> <p>канали перехоплення електромагнітних випромінювань</p>
Канали, пов'язані з несанкціонованим доступом до інформації	<p>спостереження за інформацією з метою запам'ятовування її в процесі обробки;</p> <p>розкрадання носіїв інформації;</p> <p>зчитування інформації з файлів інших користувачів;</p> <p>зчитування залишкової інформації на носіях, перш використаних користувачами;</p> <p>копіювання носіїв інформації;</p> <p>використання для доступу до інформації терміналів зареєстрованих користувачів;</p> <p>маскування під зареєстрованих користувачів шляхом використання викрадених паролів і інших реквізитів, необхідних для доступу;</p> <p>використання недостатньо ефективних програмних продуктів в системі захисту конфіденційних баз даних</p>
Канали, пов'язані з доступом до елементів системи обробки даних, які вимагають зміни компонентів системи	<p>несанкціоноване підключення спеціальної реєструючої апаратури до пристроїв системи або ліній зв'язку;</p> <p>несанкціонованих змін програм таким чином, щоб вони, поряд з встановленими функціями, виконували завдання зі збору та реєстрації інформації, яка захищається;</p> <p>свідомий виведення з ладу механізмів захисту</p>
Канали прямої витоку інформації від нелояльних співробітників	<p>канали витоку інформації шляхом прямого впливу (підкуп, шантаж, погрози) на співробітників – носіїв конфіденційних відомостей;</p> <p>канали витоку інформації шляхом непрямого впливу на співробітників, через їхніх родичів і знайомих</p>

**Технологічна послідовність заходів щодо формування та впровадження системи інформаційної безпеки на підприємстві**

Заходи	Зміст заходів
Розробка загальної концепції інформаційної безпеки підприємства	<p>принципи ранжирування конфіденційної інформації за ступенем її важливості для підприємства, а отже, за вимогами до ефективності захисту;</p> <p>підходи до забезпечення системи спеціальними програмними продуктами (самостійна розробка або замовлення у спеціалізованих підрядників);</p> <p>підходи до розподілу відповідальності за забезпечення інформаційної безпеки між уповноваженими штабними службами організаціями (безпеки, персоналу, маркетингу, інформаційних технологій) і виробничими підрозділами;</p> <p>підходи до вибору методів недопущення реалізації виявлених загроз;</p> <p>підходи до виділення ресурсів, необхідних для профілактики і припинення можливих загроз (фіксований відсоток від загальної суми власних витрат організації, виділення коштів під представлені кошторису і цільові програми і т.п.);</p> <p>критерії оцінки ефективності захисту конфіденційної інформації</p>
Розробка внутрішньої нормативної бази	<p>загальні для всієї організації регламенти (наприклад, Положення про правила забезпечення інформаційної безпеки; Правила проведення конфіденційних переговорів; Правила роботи з закритими базами даних; Перелік відомостей, що становлять комерційну та клієнтську таємницю і т.п.);</p> <p>внутрішні регламенти служби безпеки, включаючи посадові інструкції її співробітників, які спеціалізуються в цій галузі;</p> <p>правила забезпечення інформаційної безпеки, які фіксуються в регламентах конкретних структурних підрозділах і посадових інструкціях їх співробітників</p>
Розрахунки і виділення фінансових ресурсів	<p>придбання (самостійна розробка), експлуатація та оновлення програмних засобів і засобів інженерно-технічного захисту;</p> <p>проведення відповідних організаційних заходів;</p> <p>здійснення спеціальних профілактичних заходів службою безпеки</p>
Навчання правилам забезпечення інформаційної безпеки	<p>співробітників самої служби безпеки;</p> <p>нових співробітників підприємства в режимі первинного навчання;</p> <p>інших співробітників підприємства в режимі підвищення кваліфікації</p>
Розробка і впровадження методики оцінки ефективності	<p>функціонування системи в цілому;</p> <p>відповідного напрямку роботи служби безпеки;</p> <p>відповідного напрямку роботи керівників структурних підрозділів підприємства</p>

## КОНЦЕПЦІЯ

### кадрової безпеки підприємства

Дана Концепція розроблена у відповідності з діючим законодавством України і Уставом підприємства.

Дана Концепція є частиною Концепції корпоративної безпеки й невіддільна від Концепцій економічної й інформаційної безпеки.

### І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Концепція кадрової безпеки підприємства є науково обґрунтованою системою поглядів, спрямованих на визначення основних напрямів, умов і порядку практичного рішення задач захисту промислового сектору від протиправних дій і недобросовісної конкуренції.

Під кадровою безпекою підприємства розуміється стан захищеності інтересів власників, керівництва і споживачів підприємства, матеріальних цінностей і інформаційних ресурсів від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Забезпечення кадрової безпеки є невід'ємною складовою частиною діяльності підприємства. Стан захищеності – уміння і здатність підприємства надійно протистояти будь-яким спробам кримінальних структур або недобросовісних конкурентів завдати збитку законним інтересам підприємства.

Основні терміни, що використовуються в концепції:

- кадрова безпека підприємства – діяльність по створенню умов для стабільного функціонування підприємства, при яких забезпечується гарантована законодавством захищеність інтересів від ризиків і загроз, пов'язаних із власним персоналом;
- персонал – всі співробітники підприємства які працюють як за трудовим договором та є штатними працівниками, так і співробітники, що працюють за сумісництвом;
- ризик, пов'язаний із власним персоналом – у даній концепції мається на увазі негативний ризик, тобто відхилення від очікуваних результатів, що призвели до втрат, внаслідок діяльності власного персоналу;
- конфіденційність – властивість інформації, що вказує на необхідність введення обмежень на коло осіб, що мають доступ до даної інформації, і забезпечуване здатністю системи зберігати зазначену інформацію в таємниці від осіб, що не мають права доступу до неї;
- комерційна таємниця – інформація, що має дійсну або потенційну комерційну цінність у силу її невідомості третім особам, до неї немає вільного доступу на законній підставі й організація, як власник такої інформації, вживає заходи щодо охорони її конфіденційності. Дотримання всіх перерахованих умов дозволяє організації зажадати відшкодування збитків, понесених від розголошення комерційної таємниці;
- підприємницька таємниця – інформація щодо діяльності та фінансового стану підприємства, яка не є статистичною інформацією, а також інформація про споживачів продукції, яка стала відомою підприємству у процесі взаємовідносин, розголошення якої може завдати матеріальної чи моральної

шкоди підприємству.

Підприємницькою таємницею, зокрема, є:

- 1) відомості про рахунки підприємства у банку;
- 2) операції, які були проведені з постачальниками та споживачами;
- 3) фінансово-економічний стан підприємства та споживачів;
- 4) системи охорони підприємства;
- 5) інформація про організаційно-правову структуру підприємства;
- 6) відомості стосовно комерційної діяльності підприємства чи комерційної таємниці, будь-якого проекту, винаходів, зразків продукції та інша комерційна інформація;
- 7) інформація щодо звітності підприємства, за винятком тієї, що підлягає опублікуванню;
- 8) коди, що використовуються підприємством для захисту інформації.

Підприємства здійснює розкриття таємниці у порядку, встановленому законодавством України.

## II. ЦІЛІ І ЗАВДАННЯ

Головною метою кадрової безпеки підприємства є мінімізація негативних ризиків і загроз, спрямованих проти компанії, що виходять від власного персоналу.

Цілями Концепції є:

- формування цілісного подання про кадрову безпеку й взаємозв'язок її з іншими елементами системи безпеки підприємства;
- визначення шляхів реалізації заходів, що забезпечують необхідний рівень кадрової безпеки.

Завданнями кадрової безпеки є:

- участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу;
- формування вимог до співробітників підприємства щодо кадрової безпеки;
- складання відповідної нормативної документації для співробітників Департаменту кадрової безпеки і управління персоналом;
- складання нормативної документації для інших співробітників підприємства в інтересах дотримання кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками підприємства;
- виявлення, попередження й припинення небажаних дій з боку співробітників підприємства, що можуть спричинити нанесення шкоди інтересам підприємства;
- проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємства;
- моніторинг, спрямований на забезпечення кадрової безпеки.

## III. ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ Й ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

Організація й функціонування системи кадрової безпеки повинні відповідати наступним принципам;

- обґрунтованість – використовувані можливості й засоби захисту інтересів підприємства повинні бути обґрунтовані з погляду заданого рівня безпеки;
- комплексність – припускає забезпечення погодженості організаційних мір і заходів, забезпечення кадрової безпеки протягом усього строку діяльності працівника;
- безперервність – означає постійну підтримку всієї системи в актуальному стані й удосконалювання її відповідно до умов функціонування підприємства;
- взаємодія й координація – означає здійснення заходів забезпечення кадрової безпеки на основі чіткого взаємозв'язку відповідних підрозділів і служб, координації їхніх зусиль для досягнення поставлених цілей;
- удосконалення – передбачає розвиток заходів і засобів забезпечення кадрової безпеки;
- централізація управління – означає управління кадровою безпекою по єдиним організаційним, функціональним і методологічним принципам;
- своєчасність – передбачає попереджуючий характер заходів забезпечення безпеки;
- активність – спрямована на захист інтересів підприємства з достатнім ступенем наполегливості, широко використовуючи маневр силами та засобами забезпечення кадрової безпеки і нестандартні заходи захисту;
- законність – припускає розробку системи кадрової безпеки на основі чинного законодавства, інформатизації і захисту інформації, приватної охоронної діяльності і інших нормативних актів по безпеці, затверджених органами державного управління в межах їх компетенції, із застосуванням всіх дозволених методів виявлення і припинення правопорушень;
- економічна доцільність і зіставлення можливого збитку і витрат на забезпечення кадрової безпеки – означає, що у всіх випадках вартість системи кадрової безпеки повинна бути менше розміру можливого збитку від будь-яких видів ризику.

#### IV. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

Кадрова безпека базується на застосуванні наступних нормативно-правових актах:

- Конституція України;
- Кримінальний кодекс України;
- Цивільний кодекс України;
- Кодекс законів про працю;
- Закон України «Про інформацію»;
- Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах»;
- Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»;
- Статут підприємства;
- інші нормативно-правові акти, що регулюють діяльність в області безпеки бізнесу, комерційних відносин і захисту інформації.

Успішне і ефективне рішення задач забезпечення безпеки підприємства досягається за допомогою формування системи внутрішніх нормативних актів, інструкцій, положень, правил, регламентів і функціональних обов'язків співробітників лінійних підрозділів і служб, у тому числі і Департаменту кадрової безпеки і управління персоналом. Вимоги з правового забезпечення безпеки передбачаються у всіх структурно-функціональних правових документах, починаючи із Статуту підприємства і закінчуючи функціональними обов'язками кожного співробітника. Необхідною умовою забезпечення безпеки підприємства є сукупність правил входу (виходу) осіб на територію підприємства, внесення (винесення) документів, грошових коштів і матеріальних цінностей.

#### V. ОБ'ЄКТИ ЗАХИСТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

Об'єктами захисту кадрової безпеки є:

- персонал підприємства (керівники, що мають безпосередній доступ до фінансів, цінностей, технології, тобто обізнані у відомостях, які є конфіденційною і комерційною таємницею, виробничий персонал, працівники зовнішньоекономічних служб та інші);
- технологічні розробки, використовувана технологія, фінансові кошти, матеріальні цінності підприємства;
- інформаційні ресурси з обмеженим доступом, що становлять службу, комерційну і підприємницьку таємницю;
- репутація підприємства, його інтереси;
- об'єкти інтелектуальної власності.

#### VI. РИЗИКИ Й ЗАГРОЗИ ОБ'ЄКТАМ ЗАХИСТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

Загрози економічній сфері: розкрадання майна підприємства (присвоєння, розтрата), хабарництво, корисливе зловживання владою, фінансові махінації, крадіжки на робочому місці та інше.

Загрози інформаційній сфері: несанкціоноване вилучення інформації, збір і передача інформації третій, зацікавленій стороні (у тому числі промислове шпигунство й корпоративна розвідка), втрата, перекручування інформації в інтересах зловмисника, розголошення конфіденційної інформації яке здатне спричинити шкоду інтересам підприємства.

Загрози соціальній сфері: саботаж, самоправність, навмисне псування майна підприємства, плинність персоналу тощо.

#### VII. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

Забезпеченням кадрової безпеки займаються наступні суб'єкти:

Департамент кадрової безпеки і управління персоналом;

- лінійні керівники;
- кожен співробітник відповідно до обов'язків, записаних в посадовій інструкції.

#### VIII. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Відповідальність за нанесення шкоди інтересам підприємства, які охороняються Законом, встановлюється відповідно до діючого законодавства.

**Розподіл компетенцій в системі управління  
кадрової безпеки організації**

Найменування інстанції	Компетенції інстанції
Топ-менеджмент організації	вибір базової концепції організації внутрішньофірмових трудових відносин; затвердження загальної стратегії управління безпекою; виділення необхідних ресурсів; контроль над загальною ефективністю системи
Служба безпеки організації	розробка і практична реалізація стратегії управління кадрової безпекою; методичне керівництво діяльністю інших підрозділів організації; спеціальне навчання персоналу організації; загальний моніторинг відповідного напрямку діяльності інших підрозділів організації; організація службових розслідувань; виконання відповідних заявок з боку інших підрозділів, включаючи службу персоналу; загальна відповідальність за ефективність системи управління
Служба персоналу організації	реалізація встановлених функцій щодо забезпечення належної відповідальності та лояльності персоналу; загальна відповідальність за ефективну протидію загрозі переманювання співробітників; оперативну взаємодію зі службою безпеки
Керівники структурних підрозділів організації	поточна робота за спеціальним навчанням підлеглим; поточний контроль над дотриманням підлеглими правил забезпечення безпеки; оперативну взаємодію зі службою безпеки

Таблиця Н.2

**Завдання Департаменту кадрової безпеки і управління персоналом**

№ з/п	Назва відділу або структури	Завдання
1	Центральний апарат	1) централізоване управління Департаментом; 2) випуск періодичного інформаційного бюлетеня для персоналу
2	Юридичний відділ	1) представництво в органах судової влади по трудових спорах; 2) розробка контрактів з персоналом підприємства; 3) юридичне забезпечення безпечного найму і звільнення персоналу; 4) участь в конфліктній комісії з трудових спорів; 5) юридична підтримка у випадках харасменту
3	Відділ технічного забезпечення	1) розробка комп'ютерних програм для потреб Департаменту; 2) забезпечення безпеки комп'ютерних даних Департаменту; 3) консультації по технічним рішенням



## Продовження додатку Н

## Продовження табл. Н.2

№ з/п	Назва відділу або структури	Завдання
4	Відділ безпечного прийому / звільнення персоналу	1) психодіагностичне тестування персоналу при прийомі на роботу, вивільнення та в процесі роботи; 2) розробка психологічних портретів на тільки найнятий персонал; 3) проведення соціометричних досліджень; 4) первинна профорієнтація персоналу, формування індивідуального плану розвитку кар'єри; 6) розробка планів ротації персоналу; 7) сприяння в наступному працевлаштуванні при звільненні персоналу; 8) ведення бази даних особистих справ персоналу; 9) здійснення роботи менеджерів по адаптації
5	Відділ супроводу / розвитку	1) розробка та реалізація програми психологічних тренінгів особистісного розвитку, об'єднання, командних тренінгів; 2) навчання персоналу загальним і спеціальним методам розпізнавання шахрайських дій з боку персоналу і інших суб'єктів ризику; 3) навчання менеджерів всіх рівнів способам виявлення і запобігання неправомірних дій підлеглих співробітників; 4) навчання персоналу методам захисту інформації та інтелектуальної власності; 5) інформування співробітників правилам особистої безпеки; 6) навчання працівників приблизно колективних та індивідуальних дій в екстрених ситуаціях; 7) постійний контроль робочого графіка і рівня навантажень з метою його коригування з урахуванням особистісних особливостей персоналу (у співпраці з медичними працівниками підприємства); 8) розробка критеріїв ефективності для кожного виду персоналу; 9) профорієнтація персоналу; 10) створення та реалізація програми атестації персоналу; 11) проведення курсів підвищення кваліфікації персоналу по кожній спеціальності не рідше 2 разів на рік; 12) розробка індивідуальних програм мотивації персоналу; 13) постійне планування індивідуальних планів кар'єри персоналу; 14) розробка і вдосконалення правил корпоративної культури на підприємстві
6	Відділ ергономіки	1) розробка робочих приміщень з урахуванням індивідуальних особливостей персоналу; 2) рекомендації з кольорового оформлення приміщень; 3) постійний моніторинг психологічного стану персоналу від перебування на робочому місці за розробленими показниками – наприклад, стомлюваність; 4) рекомендації з підбору офісної техніки

## Продовження додатку Н

## Продовження табл. Н.2

№ з/п	Назва відділу або структури	Завдання
7	Відділ індивідуальної психотерапії	1) психологічну освіту персоналу підприємства; 2) індивідуальне психологічне консультування персоналу; 3) при необхідності психотерапія членів сім'ї співробітників; 4) надання екстреної психологічної допомоги в складних емоційних станах (телефон довіри, анонімний телефон); 5) участь фахівців в конфліктній комісії з питань харасменту, крадіжок
8	Відділ лояльності	1) виявлення і розслідуванням випадків різних домагань – харасменту; 2) участь фахівців в конфліктній комісії з питань харасменту (будь-які домагання), крадіжок, неетичної звернення; 3) розробка правил безпечного поведіння співробітників підприємства під час роботи; 4) проведення оперативного контролю робочих телефонних переговорів і електронної пошти співробітників; 5) підготовка щоденного і щотижневого звіту по внутрішньої безпеки персоналу для керівництва підприємства; 6) організація інспекцій по моралі; 7) профілактика поведінкових особливостей в організації, які відхиляються від норми – чутки, інтриги, привілеї, пільги, плітки (у співпраці з відділом індивідуальної психотерапії); 8) виявлення нелояльного персоналу і розслідування дій за напрямками: крадіжки фінансових коштів; передача конфіденційної інформації конкурентам; протидія статутної діяльності; шпигунство і т.п.
9	Відділ попередження стресів / залежностей	1) керівництво програмою психічного і фізичного здоров'я персоналу підприємства; 2) профілактика наркотичної залежності персоналу підприємства; 3) підготовка щоденного і щотижневого звіту за рівнем здоров'я персоналу для керівництва підприємства; 4) профілактика захворювань, в т.ч. інфекційних захворювань; 5) розробка і впровадження програми щодо адекватного режиму робочих навантажень (під керівництвом відділу психологічного супроводу / розвитку); 6) формування та реалізація системи медичного обслуговування всього персоналу за допомогою сторонніх медичних центрів і фахівців

Затверджую:  
 Директор  
 ПП «Слобожанські інвестиції-2007»  
 Тишенко Д.О.

### ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій  
 Чжан Хао Юй, поданих в дисертації на здобуття наукового  
 ступеня кандидата економічних наук

Представлені в дисертаційній роботі розробки щодо організації кадрової безпеки підприємства були виконані на підставі проведення аналізу та узагальнення досвіду господарювання підприємств машинобудування Харківського регіону, в тому числі ПП «Слобожанські інвестиції-2007». Автором було докладно вивчено умови діяльності підприємства, зроблено обґрунтовані висновки щодо можливих напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах конфліктного середовища за рахунок забезпечення кадрової безпеки.

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, вивчено нами та використовуються у роботі. За активною участю автора та з використанням методичних рекомендацій, поданих в дисертації, розроблено пропозиції щодо аналізу системи показників визначення стану кадрової безпеки на промислових підприємствах, які, на відміну від існуючих, побудовано на основі: здійснення комплексної оцінки показників фінансово-господарської діяльності підприємств, структури персоналу, забезпеченості підприємств людськими ресурсами, використання фонду робочого часу та оплати праці працівників, проведення порівняльного аналізу продуктивності праці, визначення рівня середньомісячної заробітної плати.

При аналізі ступеня лояльності персоналу підприємства використовуються методичні рекомендації Чжан Хао Юй щодо оцінки ступеня впливу конфліктних ситуацій на рівень лояльності персоналу та рівень кадрової безпеки. Всі означені методики впроваджені в роботу підприємства у 2016 році.

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Директор  
 ПП «Слобожанські інвестиції - 2007»



Тишенко Д.О.



Державний концерн "Укроборонпром"

ДП "ХКБД"

вул. Морозова, 13, м. Харків, 61001, Україна  
 тел. +38(057)737-88-01, тел./факс 713-85-38  
 e-mail: hkbd@kharkov.ukrtele.net

Державне підприємство  
 "ХАРКІВСЬКЕ КОНСТРУКТОРСЬКЕ  
 БЮРО З ДВИГУНОБУДУВАННЯ"

Вих. № 217 від 11.04.2017

На № \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій Чжан Хао Юй, поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Представлені в дисертаційній роботі розробки з удосконалення організації кадрової безпеки підприємства в конфліктному середовищі були виконані на підставі проведеного аналізу та узагальнення досвіду господарювання машинобудівних підприємств Харківського регіону, в тому числі Державного підприємства «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування». Автором було докладно вивчено умови діяльності підприємства, зроблено обґрунтовані висновки щодо можливих напрямків підвищення ефективності господарювання за рахунок підвищення кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах формування соціально орієнтованої ринкової економіки.

Запропонований автором методичний підхід до оцінки стану кадрової безпеки промислового підприємства шляхом розрахунку зведеного показника за адитивно-мультиплікативною функцією, особливістю якого є врахування визначених за методичними принципами вибору 32 індикаторів, які віднесені до певних складових кадрової безпеки: соціально-мотиваційної безпеки, професійної безпеки, антиконфліктної безпеки та безпеки життєдіяльності, дозволяє чітко проаналізувати стан кадрової безпеки підприємства та визначити необхідний перелік заходів щодо його покращення.

Означена методика впроваджена в роботу підприємства у 2016 році.

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

В. о. генерального

конструктора – директора ДП «ХКБД»



О. Ю. Фрід



 www.baryer.kiev.ua	група компаній <b>«БАР'ЄР. БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ»</b> ПОВНИЙ КОМПЛЕКС ПОСЛУГ ОХОРОНИ
	Україна, 02090, м. Київ, вул. Алма-Атинська, б. тел. 8(044)566-96-94, 332-57-83, р/р № 6002300470701 в ВАТ «СВЕДБАНК» м. Києва, МФО 300164, код 33882743, свідоцтво платника ПДВ № 38841638, ПІН 338827426516

### Довідка № 11

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
складено «24» серпня 2017 р.

Ми, що нижче підписалися, представники Виконавця, завідувач кафедри «Фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту», д.е.н., проф. Момот Т.В. та здобувач кафедри «Фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту» Чжан Хаоюй Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова з однієї сторони; і представник Замовника Кулаков І.С. з іншої сторони, цією довідкою підтверджуємо факт впровадження в практичну діяльність ТОВ «Група компаній «Бар'єр. Безпека бізнесу» розробок алгоритмів та висновків, дисертаційної роботи «Забезпечення кадрової безпеки підприємств промисловості в умовах конфліктного середовища», що подається здобувачем Чжан Хаоюй на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.

Впроваджений результат	Досягнутий ефект	
	економічний	організаційний
Методичні підходи до вдосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах конфліктного середовища	Розраховано значення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства за шкалою Харрінгтона	Розроблено Концепцію кадрової безпеки підприємства, яку пропонується прийняти за основу для удосконалення та впровадження в практичну діяльність системи забезпечення кадрової безпеки підприємства
	Визначено шляхи протидії загрозам забезпечення інформаційної безпеки підприємства з боку персоналу	

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

**Роботу здав:**

Від виконавця Зав.каф., д.е.н., проф.  
Момот Т.В.

Чжан Хаоюй

Чжан Хаоюй

Підпис: Момот Т.В.

Завідувач: Н.В. Київ, квартал \_\_\_\_\_

Н.В. Данько

**Роботу прийняв:**

Від замовника Директор ТОВ «Група компаній «Бар'єр. Безпека бізнесу»

Кулаков І.С.

Кулаков І.С.



### ДОВІДКА

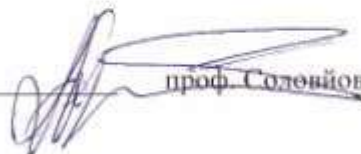
**про впровадження у навчальний процес результатів дисертаційної роботи  
за темою «Забезпечення кадрової безпеки  
підприємств промисловості в умовах конфліктного середовища»  
здобувача кафедри «Фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту»**

#### Чжан Хаоюй

Ректорат Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова підтверджує впровадження у навчальний процес результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Чжан Хаоюй за темою **«Забезпечення кадрової безпеки підприємств промисловості в умовах конфліктного середовища»** за спеціальністю 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарчої діяльності (економічні науки).

Розробки та рекомендації запропоновані автором впроваджено в навчальний процес при викладанні таких дисциплін як «Кадрова безпека», «Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки», «Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства» для студентів-магістрів спеціальності «Менеджмент», науково-освітньої програми «Управління фінансово-економічною безпекою».

Декан факультету  
«Економіки і підприємництва»

  
проф. Соловійов О.В.

## 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 рівень лояльності персоналу і рівень кадрової безпеки в цілому шляхом використання кореляційно-регресійних методів та побудови багатофакторної 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 // Сталий 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.