

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**КУРЕПІН ВЯЧЕСЛАВ МИКОЛАЙОВИЧ**

УДК 621.002:658.108 (043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

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

\_\_\_\_\_ / В.М. Курепін

Науковий керівник:

**НАГАСВ Віктор Михайлович,**

доктор педагогічних наук, професор

Харків – 2020

## АНОТАЦІЯ

**Курепін В.М. Управління кадровою безпекою аграрних підприємств.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2020.

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і отримане нове вирішення важливого наукового завдання щодо наукового обґрунтування теоретично-методичних та прикладних засад побудови та функціонування механізмів і систем управління кадровою безпекою аграрних підприємств. Визначено сутнісно-змістовні ознаки кадрової безпеки підприємства. Ідентифіковано фактори дотримання кадрової безпеки підприємства. Визначено особливості побудови систем та механізмів управління кадровою безпекою на аграрних підприємствах. Встановлено сучасний стан кадрової безпеки аграрних підприємств. Розроблено методичний підхід до оцінки рівня кадрової безпеки. Окреслено вплив зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства. Визначено методичні засади оцінки умов формування кадрової безпеки підприємств. Обґрунтовано концептуальні засади дотримання кадрової безпеки на підприємстві. Ідентифіковано стратегії дотримання кадрової безпеки на підприємстві. Обґрунтовані концептуальні засади дотримання кадрової безпеки на підприємстві, в основі яких лежить система заходів, важелів та інструментів запобігання кадровим ризикам та загрозам, інтеграція правил, алгоритмів та процедур управління персоналом в загальну систему менеджменту підприємства, створення динамічних систем мотивації та стимулювання персоналу з огляду на компенсацію негативних проявів його економічної поведінки в процесі виконання виробничих та управлінських функцій та обов'язків. Визначено методичні засади визначення рівня відповідності

персоналу аграрних підприємств завданням реалізації програм розвитку, впровадження виробничо-технологічних та комерційних інновацій, створення передумов для елімінування кадрових ризиків з подальшим встановленням на цій основі інтегрального показника дотримання кадрової безпеки підприємства. Запропоновано методичний підхід до оцінки рівня кадрової безпеки аграрних підприємств, в основу якого покладено комплексну оцінку впливу ризикових факторів дотримання підприємством кадрової безпеки, яка здійснюється з використанням сучасних методів аналізу зовнішнього середовища, експертного оцінювання внутрішньо-організаційних тенденцій управління персоналом та економіко-статистичного оцінювання динаміки рівня кадрової безпеки підприємства. Виконано ідентифікацію факторів дотримання кадрової безпеки підприємства на основі застосування типології кадрових ризиків та загроз в розрізі функціональних та інструментальних сфер управління персоналом, а саме: планування потреби в персоналі, відборі та наймі персоналу, оцінці та атестації персоналу, розвитку персоналу, мотивації та стимулюванні персоналу, вивільненні персоналу. Розвинуто наукове тлумачення сутності поняття «кадрова безпека підприємства» шляхом розгляду цього явища в якості складової економічної безпеки, яке характеризує такий стан системи управління підприємством, який дозволяє останньому повною мірою забезпечувати виробничо-комерційний процес трудовими ресурсами згідно кваліфікаційних, кількісних та поведінкових вимог, а також виключає можливість дій персоналу підприємства, які йдуть в розріз з політикою ведення основної діяльності та реалізацією стратегій і програм розвитку. Виконана ідентифікація особливостей формування та функціонування механізмів управління кадровою безпекою на аграрних підприємствах на основі врахування при імплементації вказаних механізмів в системи управління характеристик ринку праці, тенденцій мотивації та стимулювання персоналу, а також факторів визначення його поведінки. Визначено зовнішні фактори ризику та загроз кадровій безпеці аграрного підприємства на основі

виділення таких чинників, як наявність на ринку праці осіб належної кваліфікації та компетентностей, поведінку конкурентів підприємства відносно його персоналу, а також врахування особливостей інституційних впливів на процеси відбору та найму персоналу підприємства. Обґрунтовано процедури вибору раціональної стратегії дотримання кадрової безпеки аграрного підприємства, які ґрунтуються на застосуванні інструментів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, оцінці рівнів кадрової безпеки, кадрових ризиків та кадрових загроз, застосування яких дозволяє елімінувати та нівелювати негативні прояви факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також створювати умови для провадження ним ефективної діяльності. У першому розділі «Теоретично-методичні засади управління кадровою безпекою підприємств» визначено сутнісно-змістовні ознаки кадрової безпеки підприємства, ідентифіковано фактори дотримання кадрової безпеки підприємства, визначено особливості побудови систем та механізмів управління кадровою безпекою на аграрних підприємствах. У другому розділі «Структурно-динамічні тенденції дотримання кадрової безпеки підприємств агропромислового виробництва» ідентифіковано сучасний стан кадрової безпеки аграрних підприємств, розроблено методичний підхід до оцінки рівня кадрової безпеки, а також окреслено вплив зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства. У третьому розділі «Напрями та шляхи розвитку систем управління кадровою безпекою підприємств агропромислового виробництва» визначено методичні засади оцінки умов формування кадрової безпеки підприємств, обґрунтовано концептуальні засади дотримання кадрової безпеки на аграрному підприємстві, ідентифіковано стратегії дотримання кадрової безпеки на підприємстві.

**Ключові слова:** безпека, персонал, ризики, загрози, система управління, функція, інструмент.

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:*****Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:***

1. Курепін В. М. Оцінка впливу зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2020. Вип. 210. С. 200-208.

2. Курепін В. М. Мотивація та контроль персоналу в системі забезпечення кадрової безпеки аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. Том 5. № 3, 2020. С. 275 – 281. ISSN 2415-8453.

3. Курепін В.М. Систематизація ризиків та загроз кадровій безпеці підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. – 2020. – Том 5. – № 4. – С. 170-176.

4. Курепін. В. М. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємств аграрного профілю. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 94-99.

5. Курепін В. М. Механізми та системи дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 47-51.

***Наукові праці, які характеризують апробацію дисертації:***

6. Курепін В. М. Розвиток аграрного сектору економіки України через забезпечення безпеки на виробництві. *Соціально-економічна політика та адміністрування у сфері регіонального розвитку України* : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції, 3-5 квітня 2019 р. Миколаїв : МНАУ, 2019. С. 109-112.

7. Курепін В. М. Механізм управління безпекою вітчизняних підприємств на засадах маркетингу. *Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої до 90-ча заснування Харківського

національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка, 17-18 жовтня 2020 року. Харків : Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2020. С. 154-158.

8. Курепін В. М., Веліховська А. Б. Екологізація сільськогосподарського виробництва в умовах забезпечення сталого розвитку агросфери. *Розвиток аграрної галузі та впровадження наукових досліджень у виробництво* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 4-6 листопада 2020 р. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2020. С. 73-75.

9. Курепін В. М. Формування стратегії розвитку екологічно безпечного сільського господарства в Україні. *Перлини степового краю* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25-27 листопада 2020 р. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2020. С. 64-66.

10. Курепін В. М. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування і використання. *Наука, освіта, культура* : матеріали міжнар. науково-практичної конференції, присвяченої 30-й річниці Комратського державного університету, 11 листопада 2020 р., м. Комрат, Молдова : Комратській державний університет, 2020. Т. 1 : Економічні науки. Сільське господарство і переробна промисловість. Інформаційні технології, математика і фізика. Право і політичні науки. Психолого-педагогічні науки. С. 115-120.

***Наукові праці, які додатково розкривають зміст дисертації:***

11. Курепін В.М., Грушковська І.М. Перспективи розвитку сільськогосподарських підприємств в залежності від показників, пов'язаних з умовами праці. *MOTROL*. 2012. Vol. 14. №.4. 28-31. (авторський внесок полягає в розробці та апробації методичного підходу до оцінювання рівня кадрової безпеки підприємств)

## SUMMARY

**Kurepin V., Management of personnel security of agricultural enterprises.– Manuscript.**

Thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by economic activity). –Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv, 2020.

The thesis generalizes the theoretical generalization and obtains a new solution to an important scientific problem regarding the scientific substantiation of theoretical and methodological and applied principles of construction and functioning of mechanisms and systems of personnel safety management of agricultural enterprises. The essential and substantive features of the personnel security of the enterprise are determined. The factors of compliance of personnel security of the enterprise are identified. The features of construction of systems and mechanisms of personnel safety management at the agricultural enterprises are determined. The current state of personnel security of agricultural enterprises has been established. A methodological approach to assessing the level of personnel security has been developed. The influence of the external environment on the formation of personnel security of the enterprise is outlined. The methodological bases of estimation of conditions of formation of personnel safety of the enterprises are defined. The conceptual principles of compliance with personnel security at the enterprise are substantiated. Strategies for compliance with personnel security at the enterprise have been identified. Conceptual bases of personnel safety compliance at the enterprise are grounded, based on the system of measures, levers and tools for prevention of personnel risks and threats, integration of rules, algorithms and procedures of personnel management into the general system of management of the enterprise, creation of dynamic systems of motivation and incentives for staff compensation. negative manifestations of its economic behavior in the process of performance of production and management functions and responsibilities. Methodical principles of determining the level of compliance of the personnel of

agricultural enterprises with the tasks of implementation of development programs, introduction of production-technological and commercial innovations, creation of preconditions for elimination of personnel risks with further establishment on this basis of an integral indicator of observance of personnel safety of the enterprise are determined. The methodical approach to the estimation of the personnel safety level of the agricultural production enterprises is offered, which is based on the complex estimation of the influence of the risk factors of the enterprise personnel observance carried out using modern methods of environmental analysis, expert evaluation of the internal organizational tendencies of personnel management and economic and statistical estimation. level of personnel security of the enterprise. Identification of the factors of compliance with the personnel security of the enterprise based on the application of the typology of personnel risks and threats in the context of functional and instrumental areas of personnel management, namely: personnel needs planning, selection and recruitment, staff assessment and certification, staff development, motivation and incentives, staff release. The scientific interpretation of the essence of the concept of "personnel security of the enterprise" is developed by considering this phenomenon as a component of economic security, which characterizes such a state of the enterprise management system, which allows the latter to fully ensure the production and commercial process of labor resources according to qualification, quantitative and behavioral requirements, as well as eliminates the possibility of actions of the personnel of the enterprise, which go against the policy of main activity and implementation of development strategies and programs.

*Keywords:* personnel safety, personnel, risks, threats, management system, function, tool.



## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| ВСТУП.....   | 10  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....               | 17  |
| 1.1. Сутнісно-змістовні ознаки кадрової безпеки підприємства .....   | 17  |
| 1.2. Фактори дотримання кадрової безпеки підприємства .....  | 30  |
| 1.3 Особливості побудови систем та механізмів управління кадровою<br>безпекою на аграрних підприємствах..... | 44  |
| Висновки до розділу 1 .....  | 61  |
| РОЗДІЛ 2 СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДОТРИМАННЯ<br>КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....            | 63  |
| 2.1 Сучасний стан кадрової безпеки аграрних підприємств .....  | 63  |
| 2.2 Визначення рівня кадрової безпеки .....  | 80  |
| 2.3 Визначення впливу зовнішнього середовища на формування кадрової<br>безпеки підприємства .....            | 89  |
| Висновки до розділу 2 .....  | 97  |
| РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ<br>БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....                      | 100 |
| 3.1 Методичний підхід щодо оцінки умов формування кадрової безпеки<br>підприємств.....                       | 100 |
| 3.2 Концептуальна модель формування та забезпечення кадрової безпеки<br>на підприємстві .....                | 120 |
| 3.3 Стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.....   | 139 |
| Висновки до розділу 3 .....  | 151 |
| ВИСНОВКИ .....   | 154 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 158 |
| ДОДАТКИ .....  | 177 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Значення аграрних підприємств для розвитку національної економіки, формування та реалізації її експортного потенціалу, вирішення проблем дотримання продовольчої безпеки поступово зростає. При цьому підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції, активізація інноваційно-інвестиційної діяльності, зростання рівня економічної ефективності та реалізація перспективних програм розвитку призводить до суттєвого зростання обсягів залученого у функціонування аграрних підприємств капіталу та підвищення рівня економічної ефективності їх діяльності. Останнє обумовлює необхідність реалізації комплексного підходу до дотримання належного рівня економічної безпеки вказаних суб'єктів економічних відносин та управління нею. Не дивлячись на наявність численних методів, способів, прийомів, засобів та інструментів дотримання безпечного стану основної діяльності підприємств за рахунок впливу на зовнішнє середовище та провадження раціональної економічної поведінки, значна кількість загроз та ризиків знаходиться у внутрішньо-організаційному середовищі підприємств, а їх джерелом є персонал. Диспропорції в розподілі доходів між роботодавцями та найманими працівниками, викривлення в застосованих системах мотивації праці та стимулювання персоналу, складність вітчизняного трудового законодавства, подекуди недостатній рівень доброчесності персоналу управління актуалізують необхідність побудови дієвих механізмів управління кадровою безпекою аграрних підприємств. Вказане обумовлює актуальність обраної теми дисертації, ідентифікацію її предметно-об'єктної сфери, постановку мети та завдань дослідження.

Проблематиці ефективного використання трудових ресурсів та кадрового потенціалу аграрних підприємств, забезпеченню їх кадрової безпеки присвячені наукові праці провідних вчених-економістів: О.Ю. Амосова, М.О. Беседіна, Т.В. Білорус, Д.П. Богині, О.М. Бородіної,

Л.Д. Гармідер, О.А. Грішної, Ю.І. Данька, В.С. Дієсперова, О.Ю. Єрмакова, О.М. Лібанової, М.Й. Маліка, Л.І. Михайлової, Т.І. Олійник, О.Г. Шпикуляка, В.В. Юрчишина, К.І. Якуби, Б.О. Язлюка. Високо оцінюючи внесок науковців у розвиток теоретико-методичних та прикладних основ зазначених проблемних питань, необхідно зазначити, що в умовах перманентної транзитивності економіки питання управління кадровою безпекою аграрних підприємств потребують поглибленого наукового пророблення та детального вивчення. Виходячи з цього, обрані напрям та тема дослідження є актуальними та практично значимими.

**Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами і темами.** Дослідження за темою дисертаційної роботи здійснювалося відповідно до плану науково-дослідної роботи Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темою «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.), згідно якої автором виконано опрацювання заходів щодо вдосконалення управління кадровою безпекою в системі менеджменту аграрних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження, представленого в дисертаційній роботі, є обґрунтування теоретично-методичних та прикладних засад управління кадровою безпекою аграрних підприємств в системі їх менеджменту.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання дослідження:

- ідентифікувати сутність та зміст поняття «кадрова безпека підприємства»;
- визначити фактори, які впливають на процеси та процедури дотримання кадрової безпеки підприємства;
- обґрунтувати структурні характеристики систем, механізмів та

інструментарію управління кадровою безпекою аграрних підприємств;

- визначити стан та тенденції зміни рівня дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств;

- окреслити вплив зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства;

- визначити методичні засади оцінювання ступеня дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств;

- ідентифікувати методичні засади оцінки умов формування кадрової безпеки підприємств;

- обґрунтувати концептуальні засади дотримання кадрової безпеки на підприємстві;

- визначити пріоритетні стратегії дотримання кадрової безпеки на підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є процес управління кадровою безпекою аграрних підприємств.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретично-методичних, прикладних та практичних аспектів управління кадровою безпекою аграрних підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методологічну основу дослідження становили діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення економічної теорії та менеджменту організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління персоналом та економічною безпекою в менеджменті основної діяльності аграрних підприємств.

У процесі дослідження використовувались наступні методи: монографічний (при вивченні досвіду та особливостей формування систем управління кадровою безпекою), метод аналізу та синтезу (при ідентифікації структурно-динамічних тенденцій економічної ефективності діяльності підприємств та обґрунтуванні залучення інструментів управління кадровою безпекою в їх менеджмент); абстрактно-логічний (при визначенні архітектури та архітектоніки механізмів управління кадровою безпекою аграрних

підприємств); теоретичного узагальнення та порівняння (при виконанні теоретичних узагальнень та формулюванні висновків, удосконаленні понятійно-категоріального апарату дослідження); структурно-логічний (при вивченні процесу інтеграції інструментарію управління кадровою безпекою в менеджмент основної діяльності аграрних підприємств), графічної інтерпретації (при інтерпретації причинно-наслідкових зв'язків, архітектури механізмів та систем).

*Інформаційну базу* дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України. Використані офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, наукова література з досліджуваної проблеми, власні спостереження автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних засад управління кадровою безпекою аграрних підприємств. Наукова новизна результатів дослідження полягає у наступному:

*вперше:*

- обґрунтовано концептуальні засади управління кадровою безпекою аграрного підприємства, які передбачають наявність у відповідних фрагментах загальної системи менеджменту підприємства інтегрованих важелів та інструментів запобігання ризикам та загрозам провадження обраної кадрової політики, а також застосування відповідних мотиваційних та стимулюючих процедур управління персоналом, які дозволяють елімінувати негативні наслідки економічної поведінки працюючих в процесі реалізації трудових правовідносин між найманим працівником та роботодавцем;

*удосконалено:*

- методичні засади дотримання адекватного виконання завдань розвитку аграрного підприємства кадрового складу та рівня компетентості персоналу з огляду на необхідність впровадження виробничо-технологічних

та маркетингово-збутових інновацій, а також елімінування ризиків використання персоналу підприємства;

- методичний підхід до виконання інтегральної оцінки кадрової безпеки аграрних підприємств, який ґрунтується на декомпозиції кадрових ризиків, застосуванні їх типології, ідентифікації впливу факторів зовнішнього середовища підприємства, визначенні внутрішньо-організаційних трендів змін у менеджменті персоналу з подальшою побудовою на цій основі інтегрованого індикатора кадрової безпеки підприємства;

- обґрунтування складу та механізмів впливу факторів кадрової безпеки підприємства на основі ідентифікації класифікаційних ознак кадрових ризиків в контурах функціональної, процесної та інструментальної сфер менеджменту персоналу, а саме: планування потреби в персоналі, відборі та наборі персоналу, оцінці та атестації персоналу, розвитку персоналу, мотивації та стимулюванні персоналу, вивільненні персоналу;

- методичні засади оцінювання детермінант управління кадровою безпекою аграрного підприємства на основі синтезу динамічного та статичного підходів до визначення сутнісних та структурних параметрів кадрової безпеки, як специфічного явища в менеджменті основної діяльності підприємства, з подальшою ідентифікацією резервів підвищення рівня кадрової безпеки підприємства;

*набуло подальшого розвитку:*

- наукове тлумачення дефініції «кадрова безпека підприємства» на основі її ідентифікація в якості компоненти економічної безпеки підприємства та визначення ознак стабільності системи управління, що дозволяє підприємству повноцінно забезпечувати виробничо-комерційний процес трудовими ресурсами, а також виключає можливість дій персоналу підприємства, які наносять шкоду фінансово-економічному стану підприємству та заважають досягненню цілей його розвитку;

- архітектоніка механізмів управління кадровою безпекою аграрних підприємств на основі врахування при імплементації вказаних механізмів в

системи управління характеристик ринку праці, тенденцій мотивації та стимулювання персоналу, а також факторів визначення його поведінки;

- ідентифікація зовнішніх факторів ризику та загроз кадровій безпеці аграрного підприємства на основі виділення таких чинників, як наявність на ринку праці осіб належної кваліфікації та компетентностей, поведінку конкурентів підприємства відносно його персоналу, а також врахування особливостей інституційних впливів на процеси відбору та найму персоналу підприємства;

- процедури стратегічного планування в управлінні кадровою безпекою підприємства, які ґрунтуються на застосуванні інструментів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, оцінці рівнів кадрової безпеки, кадрових ризиків та кадрових загроз, застосування яких дозволяє елімінувати та нівелювати негативні прояви факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також створювати умови для провадження ним ефективної діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання аграрними підприємствами, іншими суб'єктами вітчизняного аграрного бізнесу та органами державного управління агропромисловим розвитком наукових розробок та практичних рекомендацій з побудови систем та використання інструментів управління кадровою безпекою аграрних підприємств.

Окремі результати дослідження та пропозиції автора знайшли застосування в практичній діяльності ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Зміївського району Харківської області (довідка № 149 від 14.06.2020 р.), ТОВ «Відродження» Харківського району Харківської області (довідка № 091 від 12.06.2020 р.), а також в навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (довідка № 05-535 від 21.06.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Всі наукові результати, викладені в дисертації і винесені на захист, отримані автором особисто. У дисертаційній

роботі використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднені автором на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Соціально-економічна політика та адміністрування у сфері регіонального розвитку України» (Миколаїв, 2019), «Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток» (Харків, 2020), «Розвиток аграрної галузі та впровадження наукових досліджень у виробництво» (Миколаїв, 2020), «Перлини степового краю» (Миколаїв, 2020), «Наука, освіта, культура» (м. Комрат, Молдова, 2020).

**Публікації одержаних результатів.** Основні результати дисертації висвітлено в 11 одноосібних наукових працях загальним обсягом 3,1 ум.-друк. арк. У вітчизняних фахових наукових виданнях та іноземних виданнях опубліковано 6 статей обсягом 2,9 ум.-друк. арк.

**Обсяг та структура дисертації.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, викладена на 225 сторінках, в тому числі основного тексту 179 сторінок, включає 23 таблиці та 15 рисунків. Список використаних літературних джерел містить 245 найменувань на 17 сторінках.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутнісно-змістовні ознаки кадрової безпеки підприємства

Критичний аналіз наукових позицій дослідників питань управління безпекою суб'єктів економічних відносин свідчить, що однозначного трактування дефініції «кадрова безпека» не існує. Це свідчить про відсутність єдиного підходу до її визначення, так як сутність даної категорії залежить від безлічі обставин, якими характеризується підприємство як соціально-економічна система. Так, кадрова безпека більшістю вчених [14; 94; 105; 106; 114; 158; 174] розуміється, в першу чергу, як одна зі складових економічної безпеки підприємства. Тобто вона повинна бути спрямована на підтримання відповідного рівня безпеки підприємства й охоплювати всю систему менеджменту персоналу. З позиції процесного підходу визначають кадрову безпеку В. Алькема, В. Геєць, О. Герасименко, В. Кафідов, Г. Козаченко, В. Красномовець, М. Кизим, А. Череп, О. Черняк, І. Чумарін та розуміють під нею процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому. Подібне трактування дає Б. Городницький, визначаючи основним завданням кадрової безпеки: підбір благонадійних співробітників; контроль благонадійності і лояльності персоналу в динаміці; своєчасне виявлення і локалізація причин і обставин загроз; акуратне відсіювання тих, хто створює постійні погрози бізнесу [45, с. 86].

Як вважають Г. Назарова та А. Мірющенко, кадрова безпека – це діяльність із створення умов для стабільного функціонування й розвитку підприємства, за яких забезпечують гарантовану законодавством захищеність

інтересів підприємства, власників та персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз [115; 124, с. 53]. Існує ще одне визначення кадрової безпеки, яке у значній мірі відображає більше результат. Згідно Я. Качпирської, кадрова безпека – це наявність високоосвічених та кваліфікованих працівників, управлінського персоналу, відсутність масового відтоку фахівців, високий рівень їх підготовки [81, с. 64].

Відомий вчений А. Кібанов дає наступне трактування кадрової безпеки – генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [77, с. 32]. Важко не погодитися з запропонованим визначенням, де автор ґрунтовно наголошує на створенні організаційного механізму, застосування якого дозволить зберігати, зміцнювати і розвивати кадровий потенціал підприємства.

Інші науковці у визначенні кадрової безпеки акцентують увагу на поставленій меті її здійснення. Так, основна мета кадрової безпеки, на переконання С. Васильчак та І. Мацюняк, у тому, щоб не тільки запобігати та попереджати негативні впливи від персоналу, але й захищати самих працівників, створювати сприятливі умови і стимули для їх роботи. При цьому слід враховувати, що до персоналу (на відміну від інших ресурсів) необхідно застосовувати принцип гуманності та соціального захисту [26, с. 24].

На думку Н. Кузнецової, кадрова безпека – це стан системи соціально-трудових відносин між її учасниками (роботодавцем, працівниками, державними та іншими громадськими інститутами), що забезпечує можливість повної реалізації та захищеність життєво важливих їхніх інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз через досягнення збалансованості інтересів кожного з учасників відносин, а також сприяє ефективному і

гармонійному розвитку людських ресурсів [102]. Аналогічну думку висловлюють Р. Галаз [38], А. Єременко [56], Н. Подлужна [137], Т. Полозова [56] та Ю. Поскрипко [142]. У свою чергу, О. Лащенко вважає, що за своїм змістом кадрова безпека – це стан саме економічної системи, при якому відбувається ефективна взаємодія всіх її функціональних складових частин. Вона здатна здійснювати діагностику, змістовний та структурний аналізи і прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники функціонування економічної системи [105]. У той же час автор наголошує, що це підсистема в системі економічної безпеки підприємства, особливість якої полягає у забезпеченні захищеності та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, які пов'язані з персоналом [105].

Зазначимо, що в науковій літературі поняття «кадрова безпека» визначається та досліджується також і на макрорівні, але враховуючи поставлену мету дослідження вважаємо за потрібне сконцентрувати увагу на мікрорівні формування та забезпечення кадрової безпеки, об'єктом якого є підприємство.

Отже, аналіз наукових напрацювань зарубіжних та вітчизняних вчених (табл. А.1 Додатку А) свідчить про відсутність єдиного класичного визначення поняття «кадрова безпека». Це ускладнює її формування, оцінку та забезпечення і підтверджує необхідність детального дослідження і виявлення найбільш змістовного та найменш громіздкого тлумачення даної дефініції. Тому інструментом вирішення поставленої задачі стосовно теоретичного обґрунтування визначення поняття кадрової безпеки було обрано метод морфологічного аналізу, який дозволяє провести порівняння існуючих підходів до визначення сутності кадрової безпеки за допомогою ключових слів та зрозуміти, які аспекти вкладають в поняття різні автори.

З метою дослідження сутності та змісту кадрової безпеки було здійснено систематизацію поглядів на ідентифікацію кадрової безпеки в дослідженнях різних авторів (табл. 1.1).

### Ідентифікація сутності кадрової безпеки в дослідженнях різних авторів

| Ознака порівняння                     | Структурні складові із зазначенням джерел  |  |
|---------------------------------------|--|--|
| 1                                     | 2  |  |
| Сутнісна складова поняття             | <p>поточна і перспективна захищеність від загроз [1; 53], процес запобігання негативним впливам [3; 30; 42; 55; 76; 83; 97; 120; 129; 142; 165; 168], сукупність управлінських заходів [6; 51; 106; 171], складова частина (елемент, підсистема) економічної безпеки підприємства [13; 94; 105–107; 158; 164; 174], стан захищеності інтересів підприємства від загроз [39; 169; 181], процес розвитку й удосконалення системи управління кадрами підприємства [39], перманентний процес щодо запобігання і мінімізації ризиків і загроз [45; 168], досить складне явище в сфері управління персоналом [49], комплекс заходів [52; 73; 168], характеристика стану економічної системи [56], генеральний напрямок кадрової роботи [77], сукупність принципів, методів, форм (інструментарію) [77; 170], стан системи соціально-трудова відносин між її учасниками [102], стан економічної системи [105, 153], діяльність із створення умов для стабільного функціонування й розвитку підприємства [124; 115], комбінація таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека ризиків компанії [114], комплекс дій та взаємовідношень персоналу [114], характеристика стану економічної системи [137], стан захищеності з певними індикативними атрибутами [141], кадрова складова, що поєднується з інтелектуальною [112], наявність високоосвічених та кваліфікованих працівників, управлінського персоналу [81], правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом [80], становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній [117, 135], захищеність від можливих матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з несанкціонованими діями персоналу [136], система з ключовими елементами [149], безбитковість трудових відносин підприємства [172], сукупність економічних відносин на підприємстві з приводу забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання [41].</p>  |  |
| Пріоритетне завдання кадрової безпеки | <p>захищеність від загроз майнового і немайнового характеру [1], захист від ризиків і погроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами [3; 13; 30; 39; 42; 55; 76; 83; 97; 121; 129; 165; 168; 170], створення умов для найефективнішого управління персоналом, як визначального ресурсу [13], ефективне формування та використання кадрового потенціалу підприємства [6; 106], запобігання і попередження негативних впливів від персоналу та захист самих працівників, створення сприятливих умов і стимулів для їх роботи [26; 51; 146; 171], запобігання і мінімізація ризиків і загроз з боку власного персоналу [45; 73; 121;], сприяння економічній безпеці підприємства [49], виявлення, відображення і ліквідація наслідків різних загроз діяльності організації [52], захищеність від загроз, скерованих на послаблення економічного, наукового і духовного потенціалу країни [53], опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [77], вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом [80], забезпечення можливості повної реалізації та захищеності життєво важливих інтересів учасників від зовнішніх і внутрішніх загроз через досягнення збалансованості інтересів кожного з учасників відносин [99], забезпечення захищеності та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, які пов'язані з персоналом [105], виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього [107], здійснення діагностики, змістовного та структурного аналізу і прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники функціонування економічної системи [56; 105; 137], забезпечення гарантованої законодавством захищеності інтересів підприємства, власників та персоналу від внутрішніх і</p> |  |

*Продовження табл. 1.1*

| 1                     | 2  |
|-----------------------|--|
|                       | зовнішніх загроз [124], вміння захистити організацію в цілому від різних проблем, пов'язаних з кадрами [115], попередження та зменшення небезпеки негативного впливу на економічну безпеку недостатньо кваліфікованих співробітників підприємства, неефективного управління персоналом [168], збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства [168; 175; 176], здатність протистояти ризикам і загрозам та забезпечувати реалізацію економічних інтересів [158], розвиток й удосконалення людського капіталу, підтримка ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізація ризиків компанії, пов'язаних із її кадровою складовою [169], збереження, зміцнення і розвиток персоналу та захист від ризиків, пов'язаних з працівниками, що в сукупності має впливати на підприємство [170], забезпеченість підприємства кадровими ресурсами, формування ефективної системи управління персоналом і комунікативної політики [179], запобігання ризикам та загрозам екзогенного та ендогенного характеру та впровадження ряду заходів превентивного характеру щодо ненастання негативної події на підприємстві [41], ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаних з персоналом [56; 153], визначення та ідентифікація зовнішніх та внутрішніх загроз для кадрової безпеки підприємства; посилення роботи з працівниками підприємства з метою підвищення ефективної діяльності всіх категорій персоналу; збереження й розвиток інтелектуального потенціалу, поповнення знань і професійного досвіду працівників підприємства; унеможливлення виникнення загроз для економічної безпеки підприємства джерелом яких є сам персонал [174]. |
| Мета кадрової безпеки | забезпечення та підтримка економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства [6; 106], забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства [13], підтримка ефективної системи управління людськими ресурсами та мінімізація ризиків компанії, пов'язаних з її кадровою складовою [181], забезпечення ефективного функціонування організації [170], встановлення таких трудових і соціокультурних відносин, що забезпечують безбиткову діяльність підприємства [94], ефективний і гармонійний розвиток людських ресурсів [99], збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства і ефективне управління персоналом [112], ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом [114], ефективне функціонування всіх її функціональних складових [137], забезпечення ефективного функціонування організації [170], досягнення максимальної стабільності функціонування фірми, а також створення основи і перспективи росту з метою виконання її основних завдань [172], гарантування стабільного та максимально ефективного функціонування підприємства і високий потенціал розвитку в майбутньому [174].   |

Подана в табл. 1.1 сукупність морфологічних одиниць поняття «кадрова безпека» за кожною ознакою порівняння є неоднорідною та багатогранною, це вказує про необхідність їх додаткової класифікації з метою отримання єдиного узгодженого категоріального апарату.

Так, сукупність морфологічних одиниць за сутнісною складовою поняття слід структурувати на дев'ять груп за критерієм їх відповідності такій ключовій умові: морфологічна одиниця сутності поняття характеризується як процес, як підсистема (складова), як стан, як сукупність заходів, як захищеність від загроз, як інструментарій, як діяльність, як напрямок, як явище (табл. 1.2). В основному вчені-науковці визначають сутність дефініції «кадрова безпека» як процес, стан, сукупність заходів, складова частина економічної безпеки, захищеність від загроз.

**Наукові підходи до визначення сутності дефініції «кадрова безпека»**

| Сутнісна складова кадрової безпеки | Визначення   |
|------------------------------------|--|
| процес                             | процес запобігання негативним впливам [3; 30; 42; 55; 76; 83; 97; 121; 129; 141; 165; 168], процес розвитку й удосконалення системи управління кадрами підприємства [39], перманентний процес щодо запобігання і мінімізації ризиків і загроз [45; 167].   |
| стан                               | стан системи соціально-трудова відносин між її учасниками [99], стан економічної системи [105; 153], стан захищеності інтересів підприємства від загроз [39; 169; 181], характеристика стану економічної системи [56], характеристика стану економічної системи [137], стан захищеності з певними індикативними атрибутами [141], становище організації як соціальної спільноти й індивіда в ній [117; 135]. |
| складова частина                   | складова частина (елемент, підсистема) економічної безпеки підприємства [13; 94; 105; 106; 107; 158; 164; 174], комбінація таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека ризиків компанії [114], кадрова складова, що поєднується з інтелектуальною [112], система з ключовими елементами [149].  |
| сукупність заходів                 | сукупність управлінських заходів [6; 51; 106; 171], комплекс заходів [52; 73; 167]; комплекс дій та взаємовідношень персоналу [114], сукупність економічних відносин на підприємстві з приводу забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання [41].  |
| захищеність від загроз             | поточна і перспективна захищеність від загроз [1], захищеність вітчизняних людських ресурсів від зовнішніх і внутрішніх загроз [53], захищеність від можливих матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з несанкціонованими діями персоналу [136].  |
| інструментарій                     | сукупність принципів, методів, форм (інструментарію) [77; 170].  |
| діяльність                         | діяльність із створення умов для стабільного функціонування й розвитку підприємства [124; 115].  |
| явище                              | досить складне явище в сфері управління персоналом [49].   |
| напрямок                           | генеральний напрямок кадрової роботи [77].   |
| забезпечення                       | правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом [80].   |
| наявність персоналу                | наявність високоосвічених та кваліфікованих працівників, управлінського персоналу [81].  |
| безбитковість                      | безбитковість трудових відносин підприємства [172].  |

Зазначимо, що тлумачення кадрової безпеки як генерального напрямку кадрової роботи або досить складного явища в сфері управління персоналом є дуже узагальненим, що не дає можливості конкретизувати сутнісну складову поняття.

Характеризувати сутність кадрової безпеки як інструментарій не коректно, адже суперечить самому механізму забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. Сильна сторона визначення як сукупності заходів полягає в формулюванні мети кадрової безпеки, але одночасно недостатньо чітко

проглядається специфіка цього явища – орієнтація на запобігання загрозам вказує лише на тимчасові превентивні міри. Захищеність від загроз можна розглядати лише як результат забезпечення кадрової безпеки, який не може описувати всю сутність поняття.

Необхідно акцентувати увагу, що на третьому місці за частотою згадувань знаходиться морфологічна одиниця «стан», тобто у відповідності з цим поглядом, кадрова безпека розуміється як стан захищеності підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом. Але даний підхід умовно можна назвати «статичним», оскільки сам термін «стан» передбачає статичність. Враховуючи це, в якості сутнісної складової поняття «кадрова безпека» слід обрати морфологічну одиницю «процес». Відповідно процесного підходу кадрова безпека представляє собою сукупність певних етапів, що дозволяє при більш детальному дослідженні аналізувати її як взаємопов'язаний ланцюг елементів.

Аналогічно було проведено структурування пріоритетних завдань кадрової безпеки (табл. 1.3) та мети кадрової безпеки (табл. 1.4).

*Таблиця 1.3*

### **Структурування пріоритетних завдань кадрової безпеки**

| Пріоритетне завдання кадрової безпеки                                    | Визначення, що відносяться до відповідної групи  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| захист від ризиків і погроз, пов'язаних з персоналом                     | захист від ризиків і погроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами [3; 13; 30; 39; 42; 55; 76; 83; 97; 121; 129; 165], вміння захистити організацію в цілому від різних проблем, пов'язаних з кадрами [168], захист від ризиків, пов'язаних з працівниками, що в сукупності має впливати на підприємство [170].  |
| запобігання, мінімізація і попередження негативних впливів від персоналу | запобігання і попередження негативних впливів від персоналу [26; 51; 146; 171], запобігання і мінімізація ризиків і загроз з боку власного персоналу [45; 73; 168], попередження та зменшення небезпеки негативного впливу на економічну безпеку недостатньо кваліфікованих співробітників підприємства, неефективного управління персоналом [168], запобігання ризикам та загрозам екзогенного та ендогенного |

## Продовження табл. 1.3

| 1   | 2   |
|---|---|
|   | характеру та впровадження ряду заходів превентивного характеру щодо ненастання негативної події на підприємстві [41].   |
| забезпечення захищеності від зовнішніх і внутрішніх загроз              | забезпечення можливості повної реалізації та захищеності життєво важливих інтересів учасників від зовнішніх і внутрішніх загроз через досягнення збалансованості інтересів кожного з учасників відносин [99], забезпечення захищеності та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, які пов'язані з персоналом [105], забезпечення гарантованої законодавством захищеності інтересів підприємства, власників та персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз [115; 124], забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаних з персоналом [56; 153]. |
| створення умов для найефективнішого управління персоналом               | створення умов для найефективнішого управління персоналом, як визначального ресурсу [13], створення сприятливих умов і стимулів для роботи персоналу [26; 51; 146; 171].  |
| збереження та розвиток інтелектуального потенціалу                      | збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства [168; 112; 174–176].  |
| захист персоналу  | захист самих працівників [26; 51; 146; 171].  |
| забезпечення економічної безпеки  | сприяння економічній безпеці підприємства [49], здатність забезпечувати реалізацію економічних інтересів [158], унеможливлення виникнення загроз для економічної безпеки підприємства джерелом яких є сам персонал [174]  |
| ефективне формування та використання кадрового потенціалу               | ефективне формування та використання кадрового потенціалу підприємства [6; 106], опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [77].  |
| виявлення, відображення і ліквідація наслідків різних загроз діяльності | виявлення, відображення і ліквідація наслідків різних загроз діяльності організації [52], виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього [107]; визначення та ідентифікація зовнішніх та внутрішніх загроз для кадрової безпеки підприємства [174].  |
| здійснення діагностики впливу персоналу на підприємство                 | здійснення діагностики, змістовного та структурного аналізу і прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники функціонування економічної системи [56; 105; 137].   |
| захищеність від загроз  | захищеність від загроз майнового і немайнового характеру [1], захищеність від загроз, скерованих на послаблення економічного, наукового і духовного потенціалу країни [53].   |
| ефективне функціонування складових кадрової безпеки                     | ефективне функціонування всіх функціональних складових кадрової безпеки [56; 153].  |
| збереження, зміцнення і розвиток персоналу                              | збереження, зміцнення і розвиток персоналу [170].   |
| забезпеченість підприємства кадровими ресурсами                         | забезпеченість підприємства кадровими ресурсами, формування ефективної системи управління персоналом і комунікативної політики [179].   |
| інформаційно-правове забезпечення                                       | вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом [80].   |
| посилення роботи з працівниками підприємства                            | посилення роботи з працівниками підприємства з метою підвищення ефективної діяльності всіх категорій персоналу; поповнення знань і професійного досвіду працівників підприємства [174].   |

Досліджуючи спрямованість кадрової безпеки на вирішення конкретних задач, зазначимо, що за частотою згадування: на першому місці –



захист від ризиків і погроз, пов'язаних з персоналом; на другому місці – запобігання, мінімізація і попередження негативних впливів від персоналу; на третьому місці – забезпечення захищеності від зовнішніх і внутрішніх загроз. Тобто кадрова безпека, в першу чергу, спрямована на створення умов для захищеності діяльності підприємства від дестабілізуючих впливів з боку персоналу.

Таблиця 1.4

### Структурування системи цілей кадрової безпеки

| Мета кадрової безпеки  | Визначення, що відносяться до відповідної групи   |
|--|---|
| забезпечення ефективного функціонування підприємства                         | забезпечення ефективного функціонування організації [170], ефективне економічне функціонування підприємства [114], забезпечення ефективного функціонування організації [170], забезпечення результативності господарської діяльності підприємства [6; 106], встановлення таких трудових і соціокультурних відносин, що забезпечують беззбиткову діяльність підприємства [94], гарантування стабільного та максимально ефективного функціонування підприємства і високий потенціал розвитку в майбутньому [174]. |
| підтримка ефективної системи управління персоналом                           | підтримка ефективної системи управління людськими ресурсами [181], ефективний і гармонійний розвиток людських ресурсів [99], ефективне управління персоналом [112], ефективне функціонування функціональних складових [137].  |
| забезпечення та підтримка економічної стійкості                              | забезпечення та підтримка економічної стійкості [6; 106].   |
| забезпечення конкурентоспроможності підприємства                             | забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства [13].   |
| мінімізація ризиків компанії, пов'язаних з її кадровою складовою             | мінімізація ризиків компанії, пов'язаних з її кадровою складовою [181].   |
| досягнення максимальної стабільності функціонування підприємства             | досягнення максимальної стабільності функціонування фірми, а також створення основи і перспективи росту з метою виконання її основних завдань [172].  |
| здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам | здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом [114].  |

Аналіз табл. 1.4 дозволяє акцентувати увагу на тому, що в більшості досліджуваних визначеннях мету кадрової безпеки в основному формують наступні морфологічні одиниці: забезпечення ефективного функціонування підприємства та підтримка ефективної системи управління персоналом. Оскільки персонал підприємства доцільно розглядати з двох позицій – як об'єкт і як суб'єкт потенційних загроз, то і мета кадрової безпеки повинна

бути спрямована і на забезпечення безпеки підприємства від негативного впливу, і на безпечне функціонування персоналу.

Тому, враховуючи проведений морфологічний аналіз, у підсумку було запропоновано наступне визначення кадрової безпеки. Кадрова безпека – це стан внутрішнього середовища підприємства: який є наслідком реалізації заходів та процесів із запобігання дестабілізуючому впливу ризиків, загроз та небезпек, які пов'язані з персоналом з огляду на створення стабільних умов захищеності діяльності підприємства та її економічних результатів. У даному визначенні персонал підприємства сприймається і як джерело загроз підприємству, на усунення якого спрямовується діяльність кадрової безпеки, і як об'єкт безпеки, якому можуть загрожувати фізичною розправою, шантажем тощо. Таке трактування поняття «кадрова безпека» збагачує його наукову цінність.

Важливим етапом наукового дослідження сутності кадрової безпеки і виявлення її місця в системі економічної безпеки підприємства є аналіз та обґрунтування її складових. Кадрова безпека має складну структуру через динамізм її ключових елементів. Доречно акцентувати увагу, що навіть з простого перерахування складових кадрової безпеки стає очевидним, що вони неоднакові як за значенням, так і за своїм змістом. Забезпечення одних складових кадрової безпеки безпосередньо пов'язано з мінімізацією та запобіганням ризиків і загроз з боку власного персоналу, другі спрямовані на захист самих працівників, а треті, не маючи безпосереднього відношення до персоналу, сприяють економічній безпеці підприємства. Це підтверджує відсутність єдиної думки вчених-науковців [42; 85; 94; 106; 111; 114; 153; 165; 174] щодо структурних складових кадрової безпеки. Так, С. Кондратьєва виділяє у складі кадрової безпеки такі складові: фізична безпека, технічна безпека, інформаційна безпека, правова безпека. Дещо інакшої точки зору притримується Т. Шира, яка вважає доцільним віднести до функціональної структури кадрової безпеки наступні складові: безпека здоров'я, безпека життєдіяльності, фізична безпека, безпека в галузі інновацій, фінансова

безпека, безпека праці, інформаційна безпека, пенсійно-страхова безпека, правова безпека, антиконфліктна безпека. На думку О. Литовченко, О. Герасименко, О. Сліпої, В. Кравченко та А. Череп, у структурі кадрової безпеки, окрім зазначених, необхідно виділити ще й соціально-мотиваційну безпеку та професійну безпеку. В роботах О. Сліпої, В. Кравченко та А. Череп представлено групування деяких складових кадрової безпеки. Узагальнена структура кадрової безпеки представлена в табл. 1.5.

З метою досягнення найвищого рівня кадрової безпеки підприємство повинно забезпечувати максимальний захист в розрізі кожної складової з урахуванням відповідного рівня управління на підприємстві.

Отже, дослідженню сутності кадрової безпеки присвячена значна кількість наукових праць. З точки зору системного підходу сутність кадрової безпеки висвітлена в роботах І. Бурди [13], В. Кравченко [95], О. Лащенко [105], О. Литовченко [106], Н. Мехеди [114], Л. Томаневич [158], Т. Шири [174] та інших. Науковою школою таких вчених, як Р. Галаз [38], А. Єременко [56], Н. Кузнецова [100], Н. Подлужна [137], Т. Полозова [56], Ю. Поскрипко [142] та інших, представлено кадрову безпеку переважно як стан захищеності підприємства як соціально-економічної системи від загроз. Кадрову безпеку як процес запобігання негативним впливам досліджують такі науковці: В. Алькема [3], В. Геєць [121], О. Герасименко [42], В. Кафідов [76], Г. Козаченко [84], В. Красномоєць [97], М. Кизим [120], А. Череп [165], І. Чумарін [167] та інші. Результати морфологічного аналізу підтвердили переважання процесного підходу стосовно розуміння сутності та змісту кадрової безпеки підприємства.

У результаті проведеного морфологічного аналізу при всій різноманітності підходів до визначення поняття кадрова безпека було запропоновано такий, що враховує специфіку використання його на агропромисловому підприємстві та ключовим визначає процес запобігання ризикам та загрозам, пов'язаних з персоналом.

## Аналіз та узагальнення складових кадрової безпеки

| А. Маренич,<br>Н. Мехеда<br>[111, с. 128] | О.Гераси-<br>менко<br>[42, с. 121] | О.Литовченко<br>[106]                | Т. Шира<br>[174]                | О. Сліпа<br>[153]   | С.Кондратьєва<br>[85, с. 196] | В. Кравченко<br>[94, с. 303]   | А. Череп<br>[165]  | Узагальнені<br>складові<br>кадрової<br>безпеки*   |
|---|------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|---|-------------------------------|--|--|---|
| 1   | 2                                  | 3                                    | 4                               | 5   | 6                             | 7  | 8  | 9   |
| безпека здоров'я                          |                                    |                                      | безпека здоров'я                |   |                               |  |  | безпека<br>життєдіяльності<br>(здоров'я,<br>фізична безпека)  |
|   | безпека<br>життєдіяль-<br>ності    | безпека<br>життєдіяль-<br>ності      | безпека<br>життєдіяль-<br>ності | безпека<br>життєдіяль-<br>ності<br>(здоров'я, фізична<br>безпека)   |                               | безпека<br>життєдіяль-<br>ності<br>(здоров'я, фізична<br>безпека)  | безпека<br>життєдіяль-<br>ності<br>(здоров'я, фізична<br>безпека)                            |   |
| фізична безпека                           |                                    |                                      | фізична безпека                 |   | фізична<br>безпека            |  |  | фізична безпека   |
|   |                                    |                                      |                                 |   | технічна<br>безпека           |  |  |   |
| технологічна<br>безпека                   |                                    |                                      |                                 | технологічна<br>безпека   |                               |  |  | соціально-<br>мотиваційна<br>безпека<br>(фінансова,<br>кар'ерна,<br>естетична,<br>адміністративно-<br>незалежна)                              |
|   |                                    |                                      | безпека в галузі<br>інновацій   |   |                               |  |  |   |
| кар'ерна безпека                          |                                    |                                      |                                 |   |                               |  |  | соціально-<br>мотиваційна<br>безпека<br>(фінансова,<br>кар'ерна,<br>естетична,<br>адміністративно-<br>незалежна,<br>техніко-<br>технологічна) |
|   | соціально-<br>мотиваційна          | соціально-<br>мотиваційна<br>безпека |                                 | соціально-<br>мотиваційна<br>безпека<br>(фінансова,<br>кар'ерна,<br>естетична,<br>адміністративно-<br>незалежна), |                               | соціально-<br>мотиваційна безпека<br>(фінансова безпека;<br>кар'ерна безпека;<br>технологічна<br>безпека; естетична<br>безпека;<br>адміністративна<br>безпека) | соціально-<br>мотиваційна<br>безпека (фінансова,<br>кар'ерна,<br>адміністративна<br>безпека) |   |
| фінансова<br>безпека                      |                                    |                                      | фінансова<br>безпека            |   |                               |  |  |   |
| адміністративно-<br>незалежна<br>безпека  |                                    |                                      |                                 |   |                               |  |  |   |
| естетична<br>безпека                      |                                    |                                      |                                 |   |                               |  |  |   |

Продовження табл. 1.5

| 1                               | 2                    | 3                      | 4                         | 5   | 6                    | 7  | 8   | 9  |
|---------------------------------|----------------------|------------------------|---------------------------|---|----------------------|--|---|--|
|                                 | професійна безпека   | професійна безпека     |                           | професійна безпека (безпека праці, пенсійно-страхова, безпека володіння сучасними знаннями) |                      | професійна безпека   | професійна безпека (безпека праці, пенсійно-страхова безпека, безпека володіння сучасними знаннями) | професійна безпека (безпека праці, інформаційна безпека, інтелектуальна безпека, правова безпека, пенсійно-страхова безпека) |
|                                 |                      |                        | безпека праці             |   |                      |  |   |  |
| інтелектуальна безпека          |                      | інтелектуальна безпека |                           |   |                      |  |   |  |
|                                 |                      |                        | інформаційна безпека      |   | інформаційна безпека |  |   |  |
| пенсійно-страхова безпека       |                      |                        | пенсійно-страхова безпека |   |                      |  |   |  |
|                                 |                      |                        | правова безпека           |   | правова безпека      |  |   |  |
| патріотична безпека             |                      |                        |                           |   |                      |  |   | антиконфліктна безпека (патріотична безпека, психолого-комунікаційна безпека)  |
| антиконфліктна безпека          |                      | антиконфліктна безпека | антиконфліктна безпека    | антиконфліктна безпека (патріотична, психолого-комунікаційна безпека)                       |                      | антиконфліктна безпека психологічна безпека; патріотична безпека; комунікаційна безпека) | антиконфліктна безпека (патріотична безпека, психолого-комунікаційна безпека)                       |  |
| психолого-комунікаційна безпека | психологічна безпека |                        |                           |   |                      |  |   |  |

\* узагальнено дисертантом

Розроблене визначення дозволяє відобразити сутнісну складову, пріоритетне завдання та мету кадрової безпеки. Визначившись з розумінням сутності кадрової безпеки, необхідно зазначити, що в сучасних нестабільних умовах розвитку економіки країни важливим завданням керівництва більшості вітчизняних підприємств стає не тільки необхідність формування та забезпечення кадрової безпеки як механізму протидії існуючим ризикам загрозам, але й здатність виявити всі негативні фактори впливу на кадрову безпеку підприємства.

## **1.2. Фактори дотримання кадрової безпеки підприємства**

Кадрова безпека є надважливим питанням для більшості вітчизняних підприємств у часи нестабільності сучасного бізнес-середовища. Через зниження лояльності персоналу на підприємствах спостерігається активізація їх деструктивних намірів, починаючи від крадіжки закінчуючи промисловим шпигунством. Щоб запобігти такому розвитку подій на підприємстві, забезпечити захищеність та можливість протистояти загрозам з боку персоналу, необхідно для початку визначити та проаналізувати можливі фактори впливу на кадрову безпеку.

При вирішенні проблем забезпечення кадрової безпеки підприємства важливе місце займає дослідження ризиків і загроз, які можуть надходити як від персоналу підприємства, такі на його адресу. Тому, враховуючи запропоноване в підрозділі 1.1 визначення кадрової безпеки, сутнісною складовою якого є процес запобігання дестабілізуючим впливам з боку персоналу, та акцентуючи увагу на необхідності комплексного уявлення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення факторів деструктивного характеру, більш детального обґрунтування потребують фактори впливу на кадрову безпеку підприємства, а саме ідентифікація та класифікація існуючих кадрових ризиків та загроз.

Перш ніж перейти до висвітлення класифікаційних ознак та відповідних видів кадрових ризиків і загроз, необхідно проаналізувати визначення їх сутності через неоднозначність трактування даних категорій. Аналіз визначення категорій «кадрові ризики» та «загрози кадровій безпеці» надано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

### Ідентифікація кадрових ризиків та загроз кадровій безпеці

| Визначення  | Автор                                 | Ключове поняття  |
|---|---------------------------------------|--|
| <i>кадрові ризики це</i>  |                                       |  |
| ситуація, яка відображає небезпеку небажаного розвитку подій, які безпосередньо чи опосередковано зачіпають функціонування і розвиток організації, персоналу, суспільства в цілому і настання яких пов'язане з об'єктивно існуючої невизначеністю, обумовленою рядом причин: неефективністю системи управління персоналом; поведінкою, бездіяльністю персоналу; зовнішнім середовищем організації | О. Мітрофанова [117]                  | ситуація, яка відображає небезпеку небажаного розвитку подій |
| ризик втрати ключових співробітників в результаті звільнень, переманювання, втрати працездатності або смерті  | І. Глухова [44]                       | ризик втрати ключових співробітників                         |
| загрози і втрати, пов'язані з діяльністю персоналу та його бездіяльністю  | М. Гайфулліна [36]                    | загрози і втрати   |
| це не просто ризики управління персоналом, але і ризики самого персоналу  | Н. Сосіна, М. Гайфулліна [37]         | ризики управління персоналом і самого персоналу              |
| ймовірність втрат і недосягнення головних цілей організації, що пов'язано з прийняттям неефективних управлінських рішень щодо формування, використання, розвитку і вивільненню персоналу  | Е. Галешова [40, с. 58]               | ймовірність втрат і недосягнення головних цілей організації  |
| ймовірність відхилення від запланованого результату при взаємодії компанії з її співробітниками, пов'язану з процесами управління людськими ресурсами   | А. Зубарева [68]                      | ймовірність відхилення від запланованого результату          |
| <i>загрози кадровій безпеці це</i>  |                                       |  |
| дія або подія, здатна порушити кадрову безпеку підприємства   | Г. Соломанидина [156]                 | дія або подія  |
| низька благонадійність персоналу, девіантна поведінка співробітників, несприятливий соціально-психологічний клімат, низька лояльність персоналу, помилки в підборі персоналу, відсутність високої корпоративної культури  | Д. Кузнецов [98]                      | Перелік факторів, що провокують виникнення загроз            |
| порушення порядку використання технічних засобів, що створюють умови для несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації; порушення встановленого режиму збереження відомостей конфіденційного характеру і безпеки; порушення встановленого порядку фінансової звітності на підприємстві; злочинні та інші протиправні дії з особистих мотивів або в інтересах третіх осіб                 | Г. Копейкін, В. Потьомкін [87, с. 65] | перелік факторів, що провокують виникнення загроз            |
| навмисні дії і помилки співробітників, а також злочинні дії персоналу через низький професіоналізм і недобросовісність  | М. Корольов [91]                      | навмисні дії і помилки співробітників                        |

Як видно з проведеного аналізу, сучасне трактування кадрових ризиків та загроз кадровій безпеці досить розмите та неоднозначне. Пояснюється це використанням авторами таких тотожних категорій, як «ризики персоналу»,

«кадрові ризики», «ризики управління персоналом», «кадрові загрози», «загрози з боку персоналу» тощо. Аналізуючи табл. 1.6, відзначимо наступне: існуючі підходи є подібними один до одного за змістом, окрім цього більшість вчених у своїх визначеннях не конкретизують об'єкт ризику та не розкривають джерело ризику, що ускладнює процес оцінки рівня кадрової безпеки на підприємстві. Також зазначимо, що сформувалося два підходи до визначення кадрового ризику. Відповідно першого відповідальність за його наслідки покладена на персонал підприємства, відповідно другого – на роботу відділу з управління персоналом.

Що стосується кадрової загрози, то дуже часто вчені інтерпретують її як небезпеку або розглядають як фактори або певні умови, що провокують виникнення загроз кадровій безпеці підприємства. Так, Д. Кузнецов в якості загроз кадрової безпеки розглядає низьку благонадійність персоналу, девіантну поведінку співробітників, несприятливий соціально-психологічний клімат, низьку лояльність персоналу, помилки в підборі персоналу, відсутність високої корпоративної культури [98, с. 380]. До загроз, що надходять з боку персоналу, Г. Копейкін та В. Потьомкін відносять порушення порядку використання технічних засобів, що створюють умови для несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації; порушення встановленого режиму збереження відомостей конфіденційного характеру і безпеки; порушення встановленого порядку фінансової звітності на підприємстві; злочинні та інші протиправні дії з особистих мотивів або в інтересах третіх осіб [87, с. 65]. До загроз безпеки підприємства М. Корольов зараховує навмисні дії і помилки співробітників, а також злочинні дії персоналу через низький професіоналізм і недобросовісність [91].

Для уточнення змісту досліджуваних понять та чіткого розуміння їх сутності необхідно проаналізувати категорії «ризик» і «загроза» і виявити певні відмінності між ними.

Найбільш часто поняття «загроза» асоціюється з небезпекою [90]. Так, В. Ярочкин вважає, що загроза безпеці – це небезпека на стадії переходу з



можливості в дійсність, висловлений намір або демонстрація готовності одних суб'єктів завдати шкоди іншим [183, с. 42]. В. Водянова розглядає загрозу безпеки підприємства як сукупність умов і факторів, що створюють небезпеку його життєво важливим інтересам [29, с. 25]. На думку А. Прохожева, визначення загрози через небезпеку досить точно відображає об'єктивну сутність даного явища [145]. Разом з тим, ототожнювати загрозу з небезпекою не зовсім вірно, адже на відміну від загрози небезпека носить гіпотетичний, часто безадресний характер, її об'єкт та суб'єкт явно не виражені. Що стосується ризику, то його більшість вчених розглядають як можливість небезпеки. Й. Петрович визначає ризик, як можливу небезпеку невдачі дій, що вживаються, або самі дії, пов'язані із такою небезпекою [136, с. 112]. У свою чергу, Г. Кірейцев під ризиком розуміє імовірність виникнення збитків чи недоотримання доходів порівняно з прогнозованим варіантом. Отже, характерні відмінності між ризиком та загрозою представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Характерні відмінності між ризиком та загрозою (допрацьовано на основі [27; 28; 177])

З аналізу рис 1.1 видно, що на відміну від загрози, ризик є керованим явищем, звідси витікає можливість оцінки. Так, у зв'язку з відсутністю

динаміки для оцінки загроз притаманна певна суб'єктивність. Якщо наслідки впливу ризику можуть бути негативними, позитивними та нульовими, то стосовно загроз вони можуть бути тільки негативними. Отже, ризик це можливість небажаної втрати чого-небудь при поганому збігу обставин, якої можна уникнути, тоді як загроза – можлива небезпека, яку можна тільки мінімізувати.

Виходячи з проведеного аналізу, слід зазначити, що загроза носить адресний, конкретний характер, має виражену спрямованість (нанесення збитку). Тоді як ризик завжди передбачає імовірнісний характер результату, який може бути і негативним, і позитивним.

Необхідно акцентувати увагу, що кадрові ризики і загрози кадровій безпеці підприємства відрізняються своєю різноманітністю. Їх класифікація за ступенем та характером небезпеки, яку вони становлять, є традиційним підходом до їх аналізу. Дослідження наукових напрацювань дозволили представити узагальнену класифікацію загроз кадровій безпеці (табл. 1.7) та кадрових ризиків (табл. 1.8).

Проведений аналіз кадрових ризиків та загроз кадровій безпеці вказує на відсутність системності у вирішенні питань їх класифікації в сучасній теорії і практиці. У свою чергу, класифікація кадрових ризиків, яка представляє собою їх розподіл на певні групи за відповідними критеріями, дозволяє визначити місце кожного ризику в загальній системі, чітко їх структурувати та обґрунтувати застосування найбільш ефективного інструментарію управління ризиками. Що стосується загроз кадровій безпеці, то переважна більшість вчених аналізує їх, в першу чергу, за характером та сферою виникнення, що пояснюється прагненням більшості підприємств їх мінімізувати за допомогою розроблених управлінських заходів.

Отже, детальне дослідження існуючих класифікацій загроз кадровій безпеці та кадрових ризиків дозволяє визначити наступне:

Таблиця 1.7

## Аналіз та узагальнення загроз кадровій безпеці

| Автор<br>Ознака                      | О.Ареф'єва<br>[6, с. 97] | Л. Лапицкая<br>[104, с. 70-71]           | А. Маренич,<br>Н. Мехеда<br>[111]  | Н. Подлужна<br>[137, с. 59]               | І Глухова [44]                             | Д. Кузнєцов<br>[98]                                    | Узагальнення<br>ознак                  | Узагальнення<br>загроз кадровій<br>безпеці*  |
|--------------------------------------|--------------------------|--|--|---|--|--|--|--|
| 1                                    | 2                        | 3  | 4  | 5   | 6  | 7  | 8                                      | 9  |
| За сферою<br>виникнення              | зовнішні<br>внутрішні    |  |  |   |  |  | За сферою<br>виникнення                | Зовнішні<br>внутрішні  |
| За джерелом<br>виникнення            |                          |  | об'єктивні й<br>суб'єктивні  |   |  | об'єктивні й<br>суб'єктивні                            | За<br>характером<br>виникнення         | об'єктивні й<br>суб'єктивні  |
| За характером<br>виникнення          |                          |  |  |   |  |  |  |  |
| За періодом<br>дії                   |                          |  |  |   | короткостро-<br>кові,<br>довгострокові     |  | За періодом<br>дії                     | короткостро-<br>кові,<br>довгострокові   |
| За природою<br>виникнення            |                          |  | політичні,<br>економічні,<br>техногенні,<br>правові,<br>кримінальні,<br>екологічні,<br>конкурентні |   |  |  | За природою<br>виникнення              | політичні,<br>економічні,<br>техногенні,<br>правові,<br>кримінальні,<br>екологічні,<br>конкурентні |
| За величиною<br>ризиків              |                          | допустимі,<br>критичні,<br>катастрофічні |  | припустимі,<br>критичні,<br>катастрофічні |  | мінімальні,<br>підвищені,<br>критичні,<br>неприпустимі | За ступенем<br>допустимості            | Допустимі,<br>критичні,<br>катастрофічні   |
| За ступенем<br>допустимості          |                          |  |  |   |  |  |  |  |
| За часом<br>виникнення               |                          |  |  | нерегулярні<br>постійні                   |  | нерегулярні,<br>постійні                               | За ступенем<br>регулярності<br>прояву  | нерегулярні,<br>регулярні  |
| За можливістю<br>диверсифікації      |                          |  |  |   | Систематичні,<br>специфічні                |  |  |  |
| За можливими<br>наслідками           |                          |  |  | прості,<br>альтернативні                  |  | прості,<br>альтернативні                               | За<br>можливими<br>наслідками          | прості,<br>альтернативні   |
| За<br>можливістю<br>прогнозування    |                          |  | передбачува-<br>ні,<br>непередбачу-<br>вані  | прогнозовані<br>непрогнозовані            | планові,<br>прогнозовані,<br>непередбачені | прогнозовані,<br>непрогнозова-<br>ні                   | За<br>можливістю<br>прогнозуван-<br>ня | прогнозовані,<br>непрогнозовані  |
| За ступенем<br>передбачу-<br>ваності |                          |  |  |   |  |  |  |  |

Закінчення табл. 1.7

| 1   | 2 | 3  | 4   | 5   | 6 | 7                                 | 8 | 9                    |  |
|---|---|--|---|---|---|-----------------------------------|---|----------------------|--|
| За часом реагування                                 |   |  |   | попереджувані поточні запізнені   |   | попереджувані, поточні, запізнені |   | За часом реагування  | попереджувані поточні запізнені  |
| За характером загроз, що утворюються групами ризику |   | крадіжки, шахрайство, непередбачені реакції, зриви, психози, руйнування згуртованого морального клімату, можливість управління працівником ззовні, продаж інформації конкуренту, порушення техніки безпеки |   | продаж інформації конкуренту, порушення техніки безпеки, крадіжки та шахрайство, непередбачені реакції, зриви, психози, руйнування морального клімату, можливість управління працівником ззовні |   |                                   |   | За характером впливу | крадіжки, шахрайство, непередбачені реакції, зриви, психози, руйнування згуртованого морального клімату, можливість управління працівником ззовні, продаж інформації конкуренту, порушення техніки безпеки |
| За характером впливу                                |   |  |   |   |   |                                   |   |                      |  |
| За об'єктом зазіхання                               |   |  | персонал, майно, техніка, інформація, технології, ділове реноме |   |   |                                   |   | За об'єктом          | персонал, власність, техніка, інформація, технології, ділова репутація   |

Умовні позначення: \* узагальнення здійснено дисертантом

**Аналіз та узагальнення існуючих класифікацій кадрових ризиків (узагальнено на основі [2; 11; 68; 69; 75; 103; 157; 162])**

| Ознака класифікації                             | Кадрові ризики  | Вчені                                       | Узагальнення ознак*         | Узагальнення кадрових ризиків*  |
|---|---|---|-----------------------------|---|
| 1   | 2   | 3   | 4                           | 5   |
| За сферою виникнення                            | внутрішні, зовнішні   | І. Проніна                                  | За сферою виникнення        | внутрішні, зовнішні   |
| За місцем проявлення                            |   | А. Зубарева                                 |                             |   |
| За характером виникнення                        | об'єктивні, суб'єктивні   | Н. Кузнецова,<br>А. Зубарева                | За характером виникнення    | об'єктивні, суб'єктивні   |
| За періодом дії                                 | короткострокові; довгострокові  | А.Слобідський,<br>Л. Тепман,<br>Е. Галешева | За періодом дії             | короткострокові; довгострокові  |
| По можливості протидії їх реалізації            | прогнозовані, непрогнозовані  | Н.Кузнецова                                 | За можливістю прогнозування | прогнозовані, непрогнозовані  |
| За ступенем передбачуваності                    | планові, прогнозовані, непередбачені  | А.Слобідський,<br>Л. Тепман,<br>Е. Галешева |                             |   |
| За масштабом наслідків                          | глобальні та локальні   | Е. Галешева                                 | За масштабом наслідків      | глобальні та локальні   |
| За можливими розмірами збитку                   | локальні ризики; середні ризики; великі ризики; глобальні (або стратегічні) ризики  | І. Цветкова                                 |                             |   |
| В залежності від характеру і причини виникнення | правові ризики, соціальні ризики, професійні ризики, ризики втрати (применшення) ділової репутації.   | Н.Кузнецова                                 | За природою виникнення      | правові, соціальні, професійні, виробничі, фінансові, ризики втрати ділової репутації |
| За сферами виникнення                           | виробничі; фінансові; соціальні   | А. Зубарева,<br>І. Сімонова                 |                             |   |
| За видами діяльності підприємства               | ризики компетенцій у виробничій діяльності, у фінансовій діяльності, в комерційній діяльності, в інноваційній діяльності, в управлінні і т.п. | І.Проніна                                   |                             |   |
| За формою їх прояву                             | кількісні, якісні та ризики нелояльності персоналу  | А. Алаверди<br>Н.Кузнецова,<br>А. Зубарева  |                             |   |

Продовження табл. 1.8

| 1  | 2  | 3   | 4                               | 5   |
|--|--|---|---------------------------------|---|
| За результатами наслідків                    | ризики, які завдають збитків майновим активам організації;<br>ризики, які завдають збитків немайновим активам організації  | Н. Кузнецова                                | За результатами наслідків       | ризики, які завдають збитків майновим активам підприємства;<br>ризики, які завдають збитків немайновим активам підприємства |
| За типом активу                              |  | А. Зубарева,<br>І. Сімонова                 |                                 |   |
| За формою можливого збитку                   | майнові ризики, збитки від яких можна точно визначити в грошовій формі; немайнові (або нематеріальні) ризики, пов'язані зі збитком   | І. Цветкова                                 |                                 |   |
| За напрямом втрати                           | ризики втрати людського капіталу, ризики втрати матеріальних активів, інформаційні ризики, репутаційні ризики  | А.Слобідський                               |                                 |   |
| За характером втрат                          | ризики, пов'язані з майновою безпекою; ризики, пов'язані зі здоров'ям і життєдіяльністю людини; ризик втрати особливо цінних кадрів і зниження рівня людського потенціалу організації; ризики, пов'язані з фінансовою безпекою | Е. Галешева                                 |                                 |   |
| За результатами діяльності                   | чисті та спекулятивні ризики   | І. Проніна                                  |                                 |   |
| За можливістю страхування                    | ризики, що можна застрахувати та ризики, що не потрапляють під страхування   | Н.Кузнецова,<br>А. Зубарева,<br>І. Сімонова | За можливістю страхування       | ризики, що можна застрахувати та ризики, що не потрапляють під страхування  |
| За систематичністю прояви                    | систематичні і несистематичні ризики   | І. Проніна                                  | За ступенем регулярності прояву | регулярні та нерегулярні  |
| За ступенем регулярності потенційного прояву | разові або випадкові ризики; регулярні ризики; постійні ризики   | І. Цветкова                                 |                                 |   |
| По можливості диверсифікації                 | систематичні та специфічні   | А.Слобідський,<br>Л. Тепман                 |                                 |   |
| За ступенем припустимості                    | мінімальні, підвищені, критичні, неприпустимі  | А.Слобідський,<br>Л. Тепман                 | За ступенем допустимості        | допустимі, критичні, катастрофічні  |
| За ступенем тяжкості наслідків               | допустимі, критичні, катастрофічні   | Е. Галешева                                 |                                 |   |
| За загрозою сталості втрат                   | статичні (ризик втрати активів підприємства), динамічні (можуть призвести або до втрат, або до збільшення активів підприємства).   | Н.Кузнецова                                 | За загрозою сталості втрат      | статичні, динамічні   |

Закінчення табл. 1.8

| 1  | 2   | 3                                     | 4                                   | 5   |
|--|---|---------------------------------------|-------------------------------------|---|
| За джерелом їх виникнення                            | виділяє HR-ризиками, які пов'язані власне з персоналом (смерть, непрацездатність, вихід на пенсію, звільнення, профнепридатність, некомпетентність, аморальність), і ризики, викликані поведінкою персоналу (помилки, аварії, травматизм, витік інформації, посадові злочини, підлив ділової репутації)       | Л. Забірова                           | За напрямками управління персоналом | ризиками при плануванні персоналу, при відборі та найму персоналу, при оцінці персоналу, при розвитку персоналу, при мотивації персоналу, при контролі персоналу, при вивільненні персоналу |
|  | організаційні та особові ризики   | І. Проніна, Е. Буланова               |                                     |   |
|  | ризиками, пов'язані з плануванням кількісної та якісної потреби в персоналі; ризики, викликані неякісним підбором персоналу; ризики, пов'язані з адаптацією; ризики мотивації персоналу; ризики оцінки та розвитку персоналу; ризики вивільнення персоналу; ризики організації та нормування праці персоналу. | Н.Кузнецова                           |                                     |   |
| За рівнем технологічного процесу роботи з персоналом | ризиками на вході в організацію, ризиками при роботі всередині організації та ризиками, які можуть виникнути на виході людей з компанії.  | Н.Кузьміна, Н.Моргунова, Н.Філімонова |                                     |   |
| За стадією управління                                |   | А. Зубарева                           |                                     |   |
| За стадією виникнення                                | ризиками при формуванні персоналу, ризиками при використанні персоналу, ризиками при розвитку персоналу, ризиками при вивільненні персоналу   | Е. Галешева                           |                                     |   |
|  | ризиками, які можуть виникнути при наймі працівника в організацію, в процесі роботи і після звільнення персоналу з компанії   | Н. Капустіна, Е. Буланова             |                                     |   |
| В персонал-технологіях                               | ризиками при підборі персоналу; ризиками адаптації нових співробітників; ризиками оцінки та атестації персоналу; ризиками розвитку та навчання персоналу; ризиками при звільненні співробітників  | А. Слобідський                        |                                     |   |
| З точки зору порушення законодавства                 | ризиками, пов'язані з порушенням конкретних зобов'язань керівника, які визначені законодавством і виявлені контролюючими органами; ризиками, пов'язані з порушенням прав працівників і потягли за собою трудові суперечки; ризиками, пов'язані з порушенням правил діловодства і право обчислення податків    | А. Слобідський                        |                                     |   |

Умовні позначення: \* узагальнення здійснено дисертантом

вчені розглядають види ризиків та загроз з різних позицій, тобто відсутня загальноприйнята класифікація як кадрових ризиків, так і загроз кадровій безпеці; класифікаційні ознаки є подібними та ідентичним в деяких випадках (відносно загроз кадровій безпеці – за характером впливу, за можливістю прогнозування, за ступенем допустимості; відносно кадрових ризиків – за сферою виникнення, за масштабом наслідків, за природою виникнення, за ступенем регулярності, за результатами наслідків і особливо за напрямками управління персоналом). Виходячи з цього, дисертантом запропоновано удосконалену, ретельно сформовану класифікацію кадрових ризиків і загроз кадровій безпеці (рис. 1.2).

Досвід функціонування більшості вітчизняних агропромислових підприємств підтверджує той факт, що незважаючи на те, що персонал є найважливішим ресурсом, від результативності використання якого залежить конкурентоспроможність підприємства, він залишається основним джерелом його втрат. Тому більш детального розгляду потребує аналіз саме кадрових ризиків та загроз, диференційованих за напрямками управління персоналом. Зниження впливу саме цих ризиків на діяльність підприємства і визначає успішність реалізації поставлених завдань.

Кадрові ризики при плануванні, відборі та найму персоналу представляють собою міру небезпеки створення передумов для формування кадрового складу, кількісні та якісні характеристики якого не відповідають цілям організації і її потенціалу.

На думку І. Чумаріна, кадрова безпека підприємства залежить від трьох основних факторів – найму, лояльності і контролю. При цьому діє принцип «компенсації уваги» до окремих факторів. Якщо прийом на роботу не є частиною системи безпеки, не запроваджено і не проводяться заходи з підтримки лояльності персоналу – будуть потрібні значні ресурси на контроль, виявлення і розслідування збитків [168].

Кадрові ризики, що пов'язані з оцінкою, мотивацією, контролем персоналу, виникають в результаті відсутності діючих технологій і



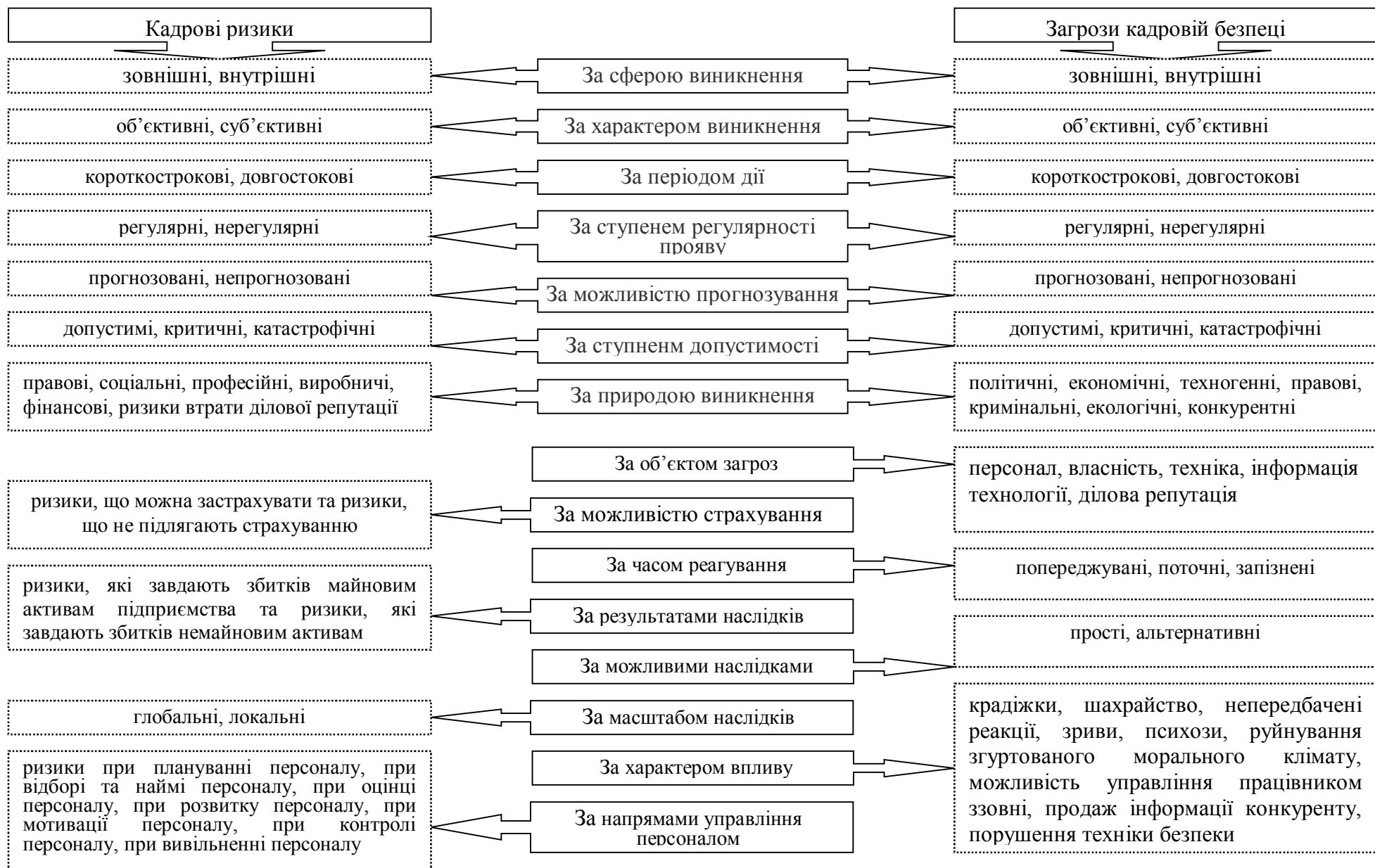


Рис. 1.2 Класифікація кадрових ризиків та загроз кадровій безпеці (допрацьовано на основі [6; 40; 44; 68; 98; 101; 104; 111; 114; 137; 144; 154; 157; 162])

інструментів не тільки з управління персоналом, але і в сфері охорони праці та управління безпекою.

Кадрові ризики при розвитку персоналу представляють собою міру небезпеки зниження трудового потенціалу підприємства, що пов'язана з обмеженими можливостями або з недооцінкою важливості, або непродуманими рішеннями керівництва з управління розвитком персоналу. Важливу роль при інвестуванні в людський капітал має отримання ефекту і перш за все економічна сторона цього ефекту.

Тому слід пам'ятати роботодавцю, що приймаючи рішення про інвестування будь-якого об'єкта, він повинен усвідомлювати, що піддає себе ризику. При цьому ризик буде різний при звичайних інвестиціях і інвестиціях в людський капітал. Тому при розробці та впровадженні системи навчання персоналу для того, щоб звести ризик неефективності навчання до мінімуму, необхідно приділити увагу наступним моментам: правильний вибір послідовності навчальних курсів і програм (таким чином, підвищується лояльність працівників до підприємства та знижується ймовірність того, що, отримавши професійні знання і навички, хтось із персоналу піде до конкурентів); відповідність цілей навчання цілям підприємства; правильний вибір працівників для навчання; відсутність підготовки нових умов роботи, кар'єрного зростання навченому працівнику (у результаті кваліфікація навченого працівника стає вище, ніж вимоги до посади; мотивація до роботи в такому випадку зазвичай падає, і виникає ризик втрати кваліфікованого працівника).

Незважаючи на те, що процедура вивільнення персоналу визначена Кодексом Законів про працю України, кадрові ризики присутні і в цій сфері кадрової роботи. При некоректній процедурі звільнення можлива як моральна шкода підприємству у вигляді антиреклами, так і фінансовий збиток в разі звернення скривдженого працівника в суд. Всі юристи рекомендують не доводити трудові спори до суду, адже фінансові витрати в будь-якому випадку ляжуть на роботодавця. Отже, кадрові ризики за кожним

зазначеним напрямом управління персоналом є складовими, тобто вони являють собою композицію простіших ризиків (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Кадрові ризики за напрямками управління персоналом (розроблено автором)

Також варто наголосити на тому, що сучасні технології протидії загрозам кадровій безпеці пронизують всі функції управління персоналом і передбачають: технологію відбору і перевірки кандидатів на вакантну посаду; технологію спеціального навчання персоналу методам забезпечення особистої і корпоративної безпеки; технологію захисту конфіденційної

інформації підприємства від безвідповідальних і нелояльних співробітників; технології контролю над дотриманням персоналом вимог і правил майнової, інформаційної, інтелектуальної безпеки роботодавця; технології мотивації лояльної та відповідальної поведінки персоналу; технологію захисту від нелояльного і неблагонадійного персоналу, що включає комплекс заходів щодо оцінки ступеня лояльності, благонадійності персоналу, підвищення її рівня, профілактики небажаної поведінки персоналу.

Отже, запропонована удосконалена класифікація кадрових ризиків та загроз кадровій безпеці підприємства дозволяє визначити місце кожного ризику та загрози у виявленій сукупності, а також спрямувати зусилля на їх попередження і розробку заходів щодо захисту від їх негативного впливу. В якості найбільш значимої нами виділена класифікаційна ознака в залежності від напряму управління персоналом. Зниження впливу саме цих ризиків на діяльність підприємства і визначає успішність реалізації поставлених завдань.

### **1.3 Особливості побудови систем та механізмів управління кадровою безпекою на аграрних підприємствах**

Глибинний аналіз сучасного стану функціонування вітчизняних промислових підприємств свідчить про наявність достатньої кількості проблемних питань у менеджменті, особливо вони загострюються в умовах кризи. Так, характерними, окрім недостатнього фінансового забезпечення та значного ступеня залежності від законодавчих та економічних обмежень, є низька продуктивність праці, достатньо високий рівень плинності персоналу через вимушене вивільнення, професійно-кваліфікаційний дефіцит робітників, слабка вмотивованість та ініціативність працівників. У свою чергу, конкурентне середовище, безперервна волатильність в економіці,

зміни законодавства, поява нових тенденцій та технологій, пред'являють підвищені вимоги до менеджменту і персоналу підприємства. Тому відповідно до сучасних тенденцій, яким характерна мінливість та непередбачуваність зовнішнього та внутрішнього середовища, важливим є використання адаптованих і гнучких інструментів управління, що будуть спрямовані на забезпечення та гарантування економічної безпеки підприємства. Враховуючи той факт, що кадрова безпека залишається головним елементом системи безпеки, адже персонал задіяний у всіх бізнес-процесах на підприємстві, актуальності набувають питання її формування та забезпечення в мінливих умовах господарювання.

Питання формування та забезпечення кадрової безпеки на вітчизняних підприємствах викликають значну зацікавленість з боку вчених-науковців. Аналіз авторефератів за досліджуваною тематикою подано у табл. Б.1 Додатку Б.

Головною конкурентною перевагою будь-якого підприємства залишається згуртований та орієнтований на розвиток персонал, який характеризується наявністю накопиченого досвіду та професіоналізмом. З метою мінімізації деструктивних наслідків у роботі підприємства, важливою передумовою його стабільного функціонування стає кадрова безпека. Саме завдяки формуванню та забезпеченню кадрової безпеки на підприємстві стає можливим виявити та ліквідувати загрози, що стосуються персоналу. Детальний аналіз кадрових ризиків та загроз кадровій безпеці, який представлено в підрозділі 1.2, дозволив акцентувати увагу на самих значимих.

Враховуючи те, що особливістю вирішення проблем в управлінні підприємством є використання переважно системного підходу до діагностики, попередження та подолання наслідків кризових явищ [178], що притаманно сьогоденню, застосування нестандартних методів управління персоналом [119], розробка та впровадження системи кадрової безпеки має базуватися на таких принципах, як командна єдність та системність, правова

та соціальна захищеність, дотримання балансу інтересів всіх учасників. Окрім цього, слід враховувати те, що система кадрової безпеки – це, в першу чергу, система взаємодії, носіями якої є персонал підприємства (керівники, спеціалісти, фахівці, робочі), тому процес формування та впровадження кадрової безпеки не має кінцевої точки (завершення) через її постійне перебування в динамічному середовищі та своєчасне попередження ризиків та загроз, що виникають. Схема формування та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві, яка носить узагальнений методичний характер, представлена на рис. 1.4.

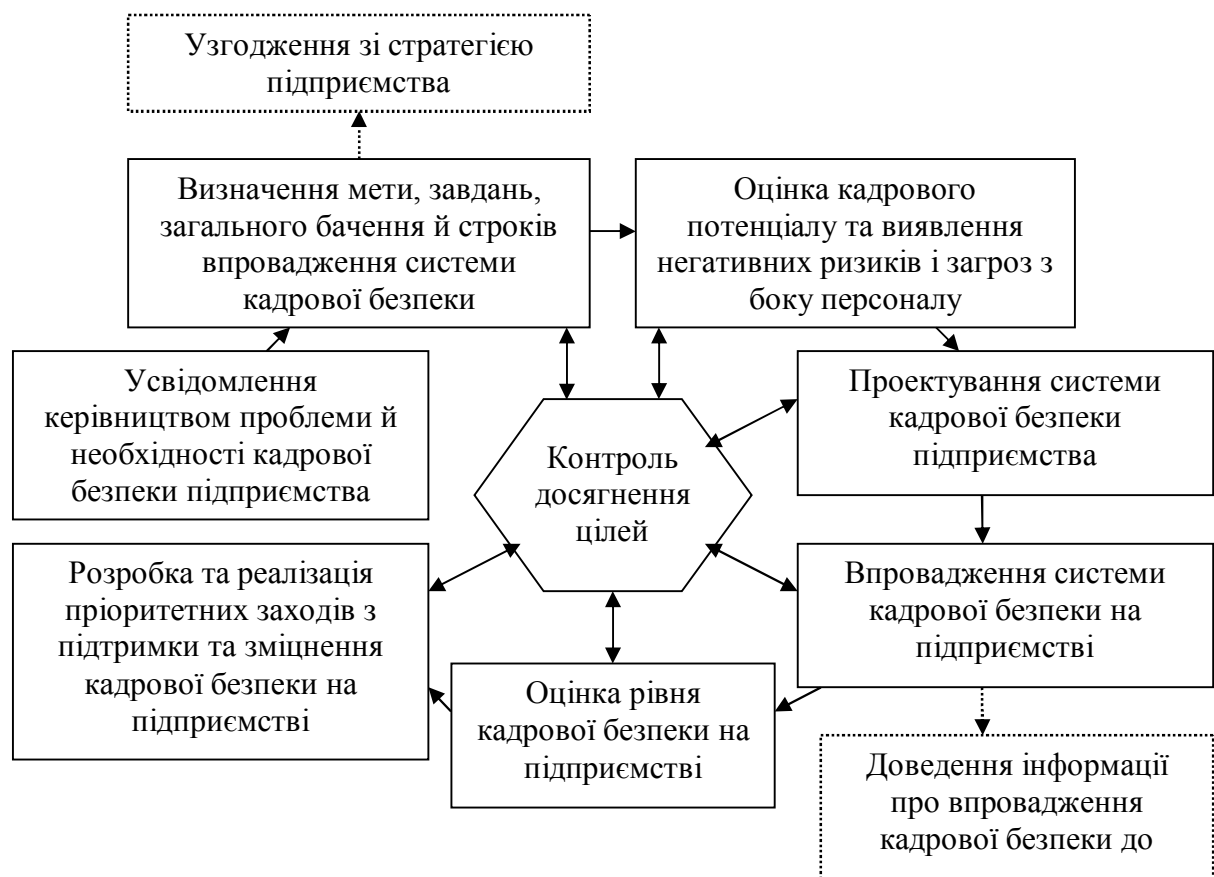


Рис. 1.4 Схема формування та впровадження системи кадрової безпеки

Початком формування системи кадрової безпеки на підприємстві є усвідомлення проблеми недостатності заходів з її забезпечення. Суб'єктом ухвалення рішення про впровадження цієї системи є керівництво, адже саме воно бачить цілісну картину функціонування підприємства та наявність потенційної небезпеки. Тому необхідне чітке визначення проблем

підприємства в контексті кадрової безпеки та розроблення шляхів їх вирішення та запобігання. Отже, другим етапом є визначення мети, завдань, загального бачення й строків впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві. При цьому визначальним і початковим при формуванні системи забезпечення кадрової безпеки є стратегія кадрової безпеки підприємства, яка представляє собою сукупність пріоритетних цілей і управлінських підходів, реалізація яких забезпечує його захист від будь-яких загроз, пов'язаних з функціонуванням кадрового напрямку її діяльності. Дана стратегія є складовою частиною корпоративної стратегії підприємства і повинна враховуватися при формуванні стратегії управління персоналом підприємства. Тому важливим моментом є узгодження зазначених положень зі стратегією підприємства.

На третьому етапі проводиться оцінка кадрового потенціалу підприємства, окрім цього рекомендується вже на цій стадії проводити діагностику негативних ризиків та загроз з боку персоналу. І вже після цього слід проектувати систему кадрової безпеки (четвертий етап), що включає також обґрунтування відповідних заходів та інструментарію забезпечення кадрової безпеки підприємства

На етапі впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві необхідно забезпечити ознайомлення всього персоналу з цілями та завданнями цього проекту. Без розуміння персоналом своєї відповідальності та можливих наслідків у випадку недбалого виконання своїх обов'язків, неможлива ефективна діяльність підприємства щодо збереження активів та забезпечення заданого рівня кадрової безпеки. Окрім цього, на даному етапі оптимізується організаційна структура підприємства та враховуються основні труднощі, які можуть виникнути при впровадженні системи: втрата цілей впровадження системи кадрової безпеки; вихід за рамки проекту впровадження системи кадрової безпеки; низький рівень кваліфікації суб'єктів впровадження системи кадрової безпеки; недотримання строків впровадження системи кадрової безпеки; відсутність необхідної мотивації

персоналу; недостатнє розуміння персоналом цілей і завдань проекту впровадження.

На шостому етапі проводиться оцінка рівня кадрової безпеки на підприємстві, результатом якої є коригування всіх параметрів і характеристик, засобів і методів, що використовуються. Важливим та останнім етапом є розробка та реалізація пріоритетних заходів з підтримки та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві у випадку його нестабільного становища. При цьому варто акцентувати увагу на цілях та пріоритетах підприємства в системі управління персоналом, що знижують кадрову безпеку на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях (рис. 1.5).

Зазначимо, що на кожному етапі проводиться контроль досягнення цілей з метою нівелювання можливих відхилень та негативних наслідків для системи кадрової безпеки підприємства в результаті вжитих заходів.

Отже, у сучасних умовах формування кадрової безпеки підприємства неможливе без врахування сучасних практичних дієвих методик управління персоналом, контролю і забезпечення лояльності персоналу. При її проектуванні важливими питаннями є: виявлення конкретних загроз від персоналу та використання превентивних заходів щодо запобігання протиправних дій з його боку; порядок взаємодії суб'єктів управління кадровою безпекою (служба управління персоналом, служба безпеки та юридичний відділ); створення стимулів і мотиваційних чинників, спрямованих на посилення лояльності; формування корпоративного кодексу поведінки персоналу задля створення системи персональної відповідальності; захист підприємства від розголошення персоналом конфіденційної інформації, засоби боротьби з крадіжками і розкраданням, комерційним підкупом; створення найбільш типових сценаріїв корпоративного шахрайства, виявлення його ознак та симптомів, розробка плану дій по боротьбі з ним; більш ретельний аналіз повноважень та результатів роботи працівників, що займають посади з корупційними (шахрайськими) ризиками на підприємстві тощо.





Рис. 1.5 Цілі та пріоритети підприємства в системі управління персоналом, що знижують кадрову безпеку

Найм персоналу та його звільнення є вкрай важливими функціональними процесами управління персоналом в контексті забезпечення кадрової безпеки. Так, на етапі відбору та найму персоналу використовується цілий ряд заходів безпеки підприємства з метою виявлення благонадійності потенційного претендента.

При прийомі на роботу реалізується початковий етап перевірки персоналу: збір інформації про кандидатів на роботу (з використанням ресурсів Інтернет); детальний аналіз резюме, вивчення трудової книжки, дипломів, характеристик та інших офіційних документів; проведення індивідуальних бесід з кандидатами на роботу з метою формування психологічних портретів, виявлення їх морально-психологічних особливостей; використання рольових ігор для моделювання поведінки людини в різних ситуаціях. При цьому, менеджер з персоналу (або людина, яка проводить відбір кадрів) повинен виступати ще в ролі психолога: знати та використовувати методи виявлення брехні в процесі комунікацій (профайлінг), виявляти маніпуляції в спілкуванні і застосовувати технології переконання, аналізувати мову тіла людини та формувати модель її поведінки.

Звільнення потребує не меншої уваги з боку суб'єктів забезпечення кадрової безпеки, як і найм персоналу. Воно має відбуватися максимально обережно, адже розставання з співробітником може становити небезпеку для підприємства. Тому вкрай важливо розробити порядок взаємодії на підприємстві з питань звільнення персоналу, визначити методи звільнення стосовно до різних посад. Так, серед усіх можливих методів звільнення в процесі антикризового управління найбільш м'яким експерти вважають аутплейсмент, який передбачає максимально активне сприяння роботодавця щодо працевлаштування звільненого працівника та допомагає уникнути соціальних виплат, негативної реклами, зберегти позитивний імідж роботодавця [119]. Але слід зазначити, що він є одним із найбільш витратних методів звільнення персоналу: для типових посад – до 15% річного доходу

співробітника, для робітничих спеціальностей – до 10% або встановлюється фіксована ціна за одну людину, якщо мова йде про реструктуризацію великого підприємства в процесі виводу його з кризи [119].

Необхідно акцентувати увагу, що існує безліч інструментів мотивування персоналу з метою підвищення ефективності праці, які в сфері кадрової безпеки не завжди діють, адже безпеку дуже важко оцінити кількісно, дотримання правил не приносить додатковий дохід, а лише скорочує витрати. Тому персоналу важливо донести думку, що високий рівень безпеки – це низький рівень збитків, і захищеність підприємства залежить від кожного співробітника. Для досягнення цієї мети на практиці використовуються наступні способи мотивації: покарання за порушення, інформування та заохочення за виконання правил. Але застосовувати їх найкраще в комплексі, використовуючи ці заходи в різних випадках.

Покарання може бути різним, і варто зауважити, що дуже важливим заходом є попередження, особливо по відношенню до невеликих порушень. У багатьох випадках попередження досить, щоб в подальшому порушення не повторювалося. Працівники можуть порушувати правила, навіть не усвідомлюючи, що вони роблять щось заборонене, або думаючи, що за ними ніхто не стежить і дотримання правил є необов'язковим. Широко застосовується методика показових покарань, її ефективність обумовлена неформальним обміном інформацією між персоналом. При цьому спеціально поширювати інформацію про те, що співробітник був покараний, необов'язково. Найбільш застосовуваними є такі заходи щодо покарання [3; 4]: позбавлення будь-яких прав (наприклад, позбавлення права доступу до Інтернету); позбавлення премії як матеріального стимулу; зауваження і догани з занесенням до трудової книжки (зараз не так часто використовуються); пониження в посаді або звільнення (у більш серйозних випадках порушень).

Досить часто діяльність служби безпеки обмежується покараннями і попередженнями, але існують й інші ефективні заходи, а саме інформування

та заохочення за виконання правил.

Що стосується інформування, необхідно зазначити, що важливим етапом інформування є інструктажі, вони можуть бути вступними, додатковими, періодичними. Вступні інструктажі потрібні новим співробітникам, що тільки прийшли на роботу. У багатьох випадках для дисциплінованих співробітників досить грамотного вступного інструктажу, щоб вони виконували необхідні правила досить довгий період часу. По можливості вступний інструктаж потрібно проводити очно або по телефону, паперові та електронні матеріали не так ефективні, але їх також необхідно надавати для того, щоб співробітник при бажанні міг знайти потрібну інформацію і при виникненні сумнівів звернутися до цих матеріалів. Дуже важливо, щоб сама форма подачі інструктажу була доступною та зрозумілою кожному, а не «для галочки». Але, не рекомендується застосування складних для сприйняття матеріалів (витяги із законів, положення, інструкції), адже ніхто не буде їх читати і витратити свій час, в кращому випадку розпишуться, що ознайомлені. Більш дієвою буде легко і просто складена презентація з мінімумом тексту, картинками і конкретними рекомендаціями, що потрібно робити, вираженими дуже простою мовою. Це насправді велика проблема для вітчизняних підприємств, адже існує багато інструкцій, положення яких чисто формальні, декларативні і ніяким чином не відносяться до реального життя.

Додаткові інструктажі проводяться в разі виявлення порушень. Можна інструктувати як конкретну людину, яка винна у порушенні, так і групу співробітників і навіть весь колектив в разі почастишення порушень. Що стосується періодичності інструктажів, то вона може бути різною, в багатьох випадках оптимально проводити їх раз в рік. Дуже часто на додаток до інструктажів, особливо за кордоном, використовуються плакати та пам'ятки з правилами безпеки, здійснюється інформаційна розсилка [114].

Враховуючи той факт, що для персоналу найбільш актуальні питання власної безпеки, премії і штрафи, перспективним напрямком в забезпеченні

кадрової безпеки є заохочення співробітників, які попередили порушення або мінімізували втрати завдяки чітким діям в критичній ситуації. Цей спосіб мотивування є актуальним, особливо в умовах здійснення бізнесу, що спрямований на людину. Хоча на сьогоднішній момент найбільш популярна модель, коли керівництво карає персонал за порушення і нічого не робить з тими, хто дотримується всіх правил. Пояснюється це чисто формальним відношенням керівництва до питань кадрової безпеки, яке обмежується наймом співробітника, який займається розробкою пакету документів щодо захисту персональних даних. Тому дуже важлива підтримка «зверху», розуміння керівництвом можливих ризиків і загроз кадровій безпеці.

Отже, на сьогодні важливими пріоритетами в політиці підприємства стосовно мотивації персоналу з метою забезпечення та поліпшення кадрової безпеки, мають бути [78; 114; 142]: розробка та впровадження формалізованих процедур заохочення за високі трудові результати або покарання за відповідні порушення; встановлення фіксованого відсотка від успішно укладених контрактів, як засобу мотивації керівників і фахівців з метою профілактики корупції; використання премій як заохочення за виконання правил; активне застосування методів моральної мотивації персоналу; використання фіксованих посадових окладів, що залежать від поточних результатів праці; оптимізація витрат на соціальну підтримку персоналу.

Важливе місце при мотивуванні персоналу займає нематеріальний бік, який характеризується насамперед задоволеністю, лояльністю та залученістю, які є основними чинниками формування організаційної прихильності [184]. У свою чергу, підвищення організаційної прихильності (за рахунок підвищення задоволеності роботою, лояльності та залученості), формування відданості працівників до підприємства є одним з ключових механізмів формування їх благонадійності, а й відтак, і одним з важливих елементів механізму забезпечення кадрової безпеки. Але варто пам'ятати, що персонал вітчизняних підприємств, на відміну від зарубіжних, більшою

мірою орієнтован на фінансову складову, тому саме про матеріальну сторону мотиваційного плану важливо не забувати.

Таким чином, питання мотивації персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки є надважливими. Для того, щоб досягти високого рівня кадрової безпеки на підприємстві: 1) персонал повинен усвідомлювати відповідальність за свої вчинки і рішення; 2) керівництво повинно розуміти, як має функціонувати підприємство з точки зору безпеки, що при цьому повинні робити співробітники. Це дозволить оцінити, в якому напрямку рухається підприємство, та скоригувати застосування інструментів мотивування персоналу.

Якщо уявити процес забезпечення кадрової безпеки на підприємстві у вигляді послідовних організаційних стадій його здійснення, то в узагальненому вигляді він буде складатися з наступних етапів: встановлення цілей, завдань та пріоритетів щодо забезпечення кадрової безпеки; визначення об'єкта та суб'єкта кадрової безпеки; обґрунтування конкретних заходів щодо гарантування захищеності підприємства в контексті управління персоналом; безпосереднє забезпечення кадрової безпеки (реалізація зазначених заходів) та моніторинг стану кадрової безпеки та оцінка результативності її забезпечення. Ефективність здійснення кожного з зазначених етапів значним чином визначається ступенем дотримання відповідних кожному етапу принципів забезпечення кадрової безпеки (рис. 1.6). Ретельне виконання цієї умови дозволить підприємству отримати позитивний ефект у вигляді підвищення якості гарантування кадрової безпеки.

Зазначимо, що один і той самий принцип залежно від його сутності та важливості для досягнення кінцевої мети може бути залученим до здійснення одного або одразу декількох послідовних етапів забезпечення кадрової безпеки. Так, підприємство має дотримуватися принципу комплексності, тобто використання всіх можливих засобів захисту матеріальних,

фінансових, людських та інформаційних ресурсів підприємства на всіх його етапах.



Рис. 1.6 Відповідність принципів та етапів забезпечення кадрової безпеки на підприємстві

Враховання принципу своєчасності на кожному з п'яти етапів дозволить фахівцям підприємства приймати найбільш обґрунтовані рішення щодо доцільних напрямів забезпечення кадрової безпеки у конкретних умовах діяльності. Навпаки, принцип економічної доцільності має бути врахованим, перш за все, при розрахунку ефективності забезпечення кадрової безпеки завдяки тому, що лише на цьому етапі існує необхідність проведення оцінки результативності реалізованих заходів.

Необхідно зазначити, що постійне вдосконалення системи внутрішньої

охорони, залучення кращих фахівців до її роботи, значні витрати на розвиток та забезпечення економічної безпеки ніколи не можуть дати стовідсоткової гарантії надійного захисту підприємства, його матеріального і людського потенціалу.

Якими б універсальними і унікальними не були б механізми обраної стратегії захисту, в злагодженій системі безпеки завжди знайдеться слабка ланка, появі якої багато в чому буде сприяти людський фактор. Але ретельний відбір співробітників в процесі прийому на роботу, постійний моніторинг кадрового апарату не завжди в змозі розпізнати потенційну небезпеку від співробітника. Яка не обов'язково повинна полягати у вчиненні дій, спрямованих на підриг економічної самостійності підприємства. Заподіяння шкоди може проявлятися і в розкраданні його майна власними співробітниками. Небезпека такого роду явища, як «внутрішнє» розкрадання, зводиться не тільки до необхідності несення додаткових витрат на повторне придбання аналогічного викраденому майна – набагато небезпечніше потенційна загроза припинення виробництва.

Відзначимо, що найбільший їх сплеск, як показує практика, доводиться на переломні періоди в соціальному і економічному розвитку країни. Разом з тим сам цей процес безперервний, коріння його слід шукати в психології співробітника. Розглядаючи внутрішньокорпоративні розкрадання з позицій чинного законодавства, будь-який грамотний юрист розцінить їх як привласнення або розтрату за умови, що викрадене майно було довірене винному в порядку виконання ним своєї трудової функції, а в іншому випадку – як крадіжку. Отже, важливою метою забезпечення кадрової безпеки є не тільки підвищення якості її гарантування, але й мінімізація можливого збитку та втрат внаслідок нівелювання існуючих загроз.

Головними загрозами, з якими мають справу більшість вітчизняних підприємств у процесі свого функціонування, є розкрадання, шахрайство, замах на інтелектуальну власність, корупція, зловживання посадовими обов'язками, рейдерські атаки, комп'ютерні злочини тощо. Окрім цього,



актуальні для сучасного підприємства в умовах кризи й такі загрози кадровій безпеці, як недостатня кваліфікація персоналу та невідповідність кваліфікаційного рівня, слабка організація системи навчання, помилки в плануванні персоналу та неякісні перевірки кандидатів для приймання на роботу, настанова конкурентів на переманювання та забезпечення кращих умов мотивації, слабка корпоративна політика й неефективна система мотивації. Нівелювання цих загроз шляхом реалізації конкретних напрямів управління та з використанням відповідних методів забезпечення кадрової безпеки подано в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

### Забезпечення кадрової безпеки на підприємстві

| Загрози кадровій безпеці  |                           | Напрями управління персоналом   |   | Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства   |
|---|---------------------------|---|---|---|
| недостатня кваліфікація персоналу та невідповідність кваліфікаційного рівня | нівелювання загроз шляхом | підтримка необхідного професійного рівня персоналу  | реалізація напрямів антикризового управління шляхом | організація прозорості системи атестації персоналу (система оплати праці за результатами), організація навчання та підвищення кваліфікації  |
| зниження кількості раціоналізаторських пропозицій                           |                           | забезпечення працівників знаннями та навичками, необхідними для роботи в нових умовах, у тому числі з урахуванням змін, передбачених антикризовою програмою |   | використання методу провокацій та створення стресових ситуацій під час випробувального терміну, здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу |
| слабка організація системи навчання   |                           | проведення заходів з перевірки персоналу на етапі прийому на роботу   |   | розробка сприятливого матеріально-мотиваційного поля для персоналу підприємства, що не спонукатиме їх до переходу до конкурентів, формування «гарячої лінії» проти шахрайства   |
| помилки в плануванні персоналу  |                           | формування оптимального психологічного клімату в колективі, взаєморозуміння та співробітництва в нових умовах   |   | розробка чітких правил роботи із секретною інформацією і документами  |
| неякісні перевірки кандидатів для приймання на роботу                       |                           | професійна перепідготовка працівників у зв'язку із звільненням  |   |   |
| неефективна система мотивації   |                           | формування та розвиток організаційної культури в контексті антикризової програми дій  |   |   |
| кращі умови мотивації у конкурентів (переманювання)                         |                           |   |   |   |
| відхід кваліфікованих працівників   |                           |   |   |   |
| слабка корпоративна політика  |                           |   |   |   |

Відповідно до табл. 1.9, існуючі загрози кадровій безпеці можна нівелювати шляхом активізації представлених напрямів управління персоналом, які слід реалізувати за допомогою використання таких методів забезпечення кадрової безпеки, як: організація прозорої системи атестації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації; використання методу провокацій та створення стресових ситуацій під час випробувального терміну, що дозволить перевірити лояльність та компетентність працівника, рівень його стресостійкості та прослідкувати поведінку у разі виникнення надзвичайних ситуацій; здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу; розробка сприятливого матеріально-мотиваційного поля для персоналу підприємства, що не спонукатиме їх до переходу до конкурентів, формування «гарячої лінії» проти шахрайства; розробка чітких правил роботи із секретною інформацією і документами.

Необхідно зазначити, що процес формування кадрової безпеки, як функціональної складової забезпечення економічної безпеки, на українських промислових підприємствах супроводжується певними недоліками, а саме:

відсутність цілісної концепції з питань управління кадровою безпекою, недопрацьованість певних положень щодо її забезпечення на підприємстві та документального оформлення відповідних регламентуючих норм та нормативів, неефективна та безсистемна робота щодо попередження та недопущення небезпечних ситуацій, пов'язаних з трудовими відносинами;

відсутність скоординованих дій щодо управління кадровими ризиками, що підтверджується використанням низькоефективних інструментів їх виявлення та нездатністю протидіяти загрозам;

нівелювання регламентуючих положень правил та норм, що обумовлені особливостями національної трудової ментальності українців, розповсюдження практики недотримання прийнятих на себе трудових зобов'язань;

недосконалість чинного трудового законодавства стосовно коректного формування кадрової безпеки на підприємстві та використання ефективних технологій її підвищення.

Задля усунення виявлених недоліків необхідна реалізація наступних заходів:

побудова системи кадрової безпеки та її інтегрування в процес управління персоналом підприємства, розробка інструкцій, рекомендацій, а також організаційно-розпорядчої документації, що регламентує процес управління персоналом в контексті забезпечення кадрової безпеки;

розробка механізму управління кадровими ризиками на підприємстві, який включає послідовність активних та пасивних дій з підготовки, аналізу, оцінки та впливу на кадрові ризики підприємства з метою мінімізації їх негативних наслідків;

формування та впровадження організаційної культури на підприємстві, що дозволить не тільки вирішити проблему узгодження індивідуальних цілей персоналу із загальною метою підприємства, але й виявити спільний культурний простір з метою підвищення лояльності співробітників; удосконалення системи мотивування персоналу з використанням таких елементів, як розвиток персоналу та впровадження бонусів;

вдосконалення політико-правової сфери функціонування підприємств з урахуванням вимог сучасного бізнес-середовища стосовно використання інструментів управління персоналом, створення правових підстав для формування та забезпечення кадрової безпеки на вітчизняних підприємствах.

Отже, кадрова безпека є важливою функціональною складовою економічної безпеки підприємства, адже впливає на всі процеси його функціонування. Заходи щодо вдосконалення процесу управління кадровою безпекою сприятимуть не тільки підвищенню рівня ефективного функціонування підприємства, але й забезпеченню надійності персоналу. Практичне значення отриманих результатів полягає у врахуванні

представлених заходів при формуванні та забезпеченні кадрової безпеки на вітчизняних промислових підприємствах.

Таким чином, аналіз процесу формування та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві дозволяє дійти висновку, що він складається з декількох етапів, а саме: усвідомлення керівництвом проблеми й необхідності кадрової безпеки підприємства; визначення мети, завдань, загального бачення й строків впровадження системи кадрової безпеки підприємства; оцінка кадрового потенціалу та виявлення негативних ризиків і загроз з боку персоналу; проектування та впровадження системи кадрової безпеки підприємства; оцінка рівня кадрової безпеки на підприємстві; розробка та реалізація пріоритетних заходів з підтримки та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві та контроль досягнення цілей.

Послідовна їх реалізація покликана отримати достатній для забезпечення умов фінансово-економічної стабільності підприємства рівень кадрової безпеки. Система кадрової безпеки є важливою складовою безпеки підприємства, впровадження якої дозволить не тільки виявляти та попереджувати загрози з боку персоналу, але й уникнути кризового стану підприємства. Метою забезпечення кадрової безпеки будь-якого підприємства є комплексний вплив на потенційні і реальні загрози та ризики, які не дозволяють йому успішно функціонувати в нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Саме людина виступає найскладнішою ланкою в системі економічної безпеки, адже саме людський фактор може здійснити критичний вплив на успішність діяльності підприємства. Враховуючи те, що оптимізація системи управління персоналом для кожного промислового підприємства, незалежно від його розмірів та форм власності, є питанням особливої важливості, забезпечення кадрової безпеки має стати постійною, цілеспрямованою і чітко усвідомленою складовою кадрової політики. Процес захисту підприємства від небезпеки починається ще на етапі планування персоналу і продовжується аж до вивільнення персоналу.

## Висновки до розділу 1

1. На основі узагальнення існуючих теоретичних підходів до визначення «кадрова безпека» встановлено, що бачення досліджуваного поняття є неоднозначним – це обумовило необхідність виділення ключових аспектів, властивих кадровій безпеці. Для цього проведено морфологічний аналіз категорії «кадрова безпека», який дав можливість виділити найбільш важливі ключові характеристики. На базі даного узагальнення отримано визначення «кадрової безпеки» як процесу запобігання дестабілізуючому впливу ризиків, загроз та небезпек, що пов'язані з персоналом, пріоритетним завданням якого є створення умов для захищеності діяльності підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування.

2. Для подальшого обґрунтування та визначення впливу кадрових ризиків та загроз кадровій безпеці було проведено узагальнення існуючих теоретичних підходів до їх класифікації, яке дало підстави виокремити загальні критерії класифікації: за сферою виникнення; за характером виникнення; за періодом дії; за ступенем регулярності прояву; за можливістю прогнозування; за ступенем допустимості; за природою виникнення. Визначено, що вчені розглядають види ризиків та загроз з різних позицій, тобто відсутня загальноприйнята класифікація як кадрових ризиків, так і загроз кадровій безпеці; класифікаційні ознаки є подібними та ідентичним в деяких випадках (відносно загроз кадровій безпеці – за характером впливу, за можливістю прогнозування, за ступенем допустимості; відносно кадрових ризиків – за сферою виникнення, за масштабом наслідків, за природою виникнення, за ступенем регулярності, за результатами наслідків). Враховуючи досвід функціонування більшості вітчизняних підприємств агропромислового виробництва, запропоновано використовувати щодо кадрових ризиків такий критерій, як «напрями управління персоналом», що дозволить спрямувати зусилля на попередження конкретних кадрових

ризиків і розробити заходи щодо захисту від їх негативного впливу.

3. В результаті проведеного дослідження теоретичних основ формування та забезпечення кадрової безпеки, запропоновано розуміти формування кадрової безпеки як напрямок кадрової роботи щодо розробки системи кадрової безпеки та її впровадження задля здійснення захищеності підприємства від проявів негативного впливу ймовірних ризиків та загроз, пов'язаних з персоналом, покликаних зберегти, посилити та удосконалити кадрові можливості з метою створення умов для найбільш ефективного управління персоналом як визначального ресурсу; забезпечення кадрової безпеки як комплекс дій, що здійснюється в межах загальної стратегії розвитку підприємства задля гарантування його захисту від загроз, ризиків та небезпек, пов'язаних з персоналом, та реалізується засобами кадрової політики окремого підприємства, й передбачає запровадження заходів з планування персоналу, відбору та найму, оцінки та розвитку персоналу, мотивації, контролю та вивільнення персоналу. Розмежування понять формування та забезпечення кадрової безпеки дозволило удосконалити цей процес на рівні підприємств в контексті забезпечення їх економічної безпеки.

4. Проаналізовано теоретико-прикладні аспекти формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємствах агропромислового виробництва і визначено такі особливості: недопрацьованість певних положень щодо її формування та забезпечення на підприємствах; відсутність цілісної концепції з питань управління кадровою безпекою; формальний характер управління кадровими ризиками, що підтверджується використанням низькоефективних інструментів їх виявлення та нездатністю протидіяти загрозам; нівелювання регламентуючих положень правил та норм, що обумовлені особливостями національної трудової ментальності українців, розповсюдження практики недотримання прийнятих на себе трудових зобов'язань.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [15; 19; 23; 31; 32].

## РОЗДІЛ 2

### ТЕНДЕНЦІЇ ДОТРИМАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1 Сучасний стан кадрової безпеки аграрних підприємств

В умовах ринкової економіки фінансово-господарська діяльність підприємства піддається впливу цілого ряду загроз, причому постійно змінюється як форма їх реалізації, так і масштаб завданої шкоди. Недосконалість законодавства, що регулює відносини в сфері підприємницької діяльності, обумовлює існування безлічі факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які здатні негативно вплинути на стабільність функціонування господарюючого суб'єкта. Практика останнього часу свідчить про те, що різні за значимістю види правопорушень так чи інакше пов'язані з конкретними діями працівників. Тому, враховуючи залежність успішного функціонування підприємств агропромислового виробництва від своєчасного виявлення та попередження загроз, особливого значення набувають питання аналізу стану кадрової безпеки.

Проблемам оцінки рівня та стану кадрової безпеки в останні роки приділяють значну увагу провідні вітчизняні та закордонні теоретики і практики, серед яких: І. Бурда [14], Х. Жидецька [63], І. Мігус [118], Т. Момот [122], Г. Назарова [124], І. Новик [127], Ю. Поскрипко [142], Н. Реверчук [146], І. Цветкова [163] та ін. Але, вивчення їх робіт дозволяє дійти висновку, що поза увагою дослідників залишився такий важливий момент діяльності підприємств, як визначення єдиного підходу до розробки комплексної системи показників кадрової безпеки підприємств, визначення складу її індикаторів. Пояснюється це не тільки відсутністю у роботодавців більшості підприємств систематизованого уявлення про структуру кадрової безпеки та єдності у виборі показників щодо її оцінки, але й небажанням та

ігноруванням з боку керівництва необхідності вивчення впливу кадрових ризиків і загроз. Тому для вирішення даної проблеми, а також з метою формування ефективної моделі забезпечення кадрової безпеки на рівні підприємств агропромислового виробництва, необхідно узагальнити існуючі науково-теоретичні підходи щодо аспектів аналізу та оцінки стану кадрової безпеки підприємств.

Акцентуємо увагу, що значна кількість зарубіжних та вітчизняних методик присвячена проблемам забезпечення економічної безпеки. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, які затверджені Наказом Мінекономрозвитку України від 29.10.2013 р. № 1277 [113] розроблено та формалізовано на макрорівні методи оцінки рівня соціальної безпеки, як її складової. На практиці питання оцінки кадрової безпеки на рівні підприємства не висвітлені в жодних нормативних документах та діючих інструкцій.

Аналіз та узагальнення наукової літератури свідчить про використання різноманітних підходів в діяльності підприємств щодо оцінки рівня кадрової безпеки (додаток В). Так, більшість дослідників (З. Живко [59], В. Кравченко [95], О. Ляшенко [108], І. Хома [161]) пропонують оцінювати рівень кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства. Але даний підхід не дозволяє якісно провести ґрунтовний аналіз стану кадрової безпеки та визначити її існуючий рівень на підприємстві, оскільки при розрахунку враховуються тільки окремі показники оцінки кадрового потенціалу. Варто акцентувати увагу, що оцінка рівня та стану кадрової безпеки підприємств на основі аналізу лише його кадрових показників тільки з економічної сторони є досить вузькою. При цьому слід враховувати загрози, які впливають на кадрові безпеку підприємства зокрема, та на його стабільне функціонування взагалі.

Деякі вчені (Г. Копейкин [87], І. Мігус [118], І. Новик [127]) визначають рівень кадрової безпеки на основі оцінки загального стану управління персоналом та функціонування підприємства. Сутність цього



підходу полягає в акцентуванні уваги не тільки на дослідженні показників доходів, витрат і фінансових результатів діяльності підприємства, але й на оцінюванні персоналу з використанням сучасних інструментів та налагодженні оптимального кадрового діловодства. Так, на сьогодні існує достатня кількість підприємств, що спеціалізуються виключно в області діагностики найрізноманітніших якостей та характеристик особистості шляхом проведення тестування (яке здійснюється як щодо претендентів на конкретну посаду, так і щодо осіб, які вже працюють). Найвідоміші та основні на сьогодні інструменти оцінки кадрової безпеки такі [132–134]: тести компанії Midot – оцінка благонадійності кандидата на посаду та оцінка лояльності персоналу; перевірка на детекторі неправди (поліграфі); тести компанії Profiles International – SOS (початкова оцінка претендента), PMF (оцінка управлінських якостей), EBC (перевірка відомостей про співробітника), CSP (оцінка роботи з клієнтами), PXT (оцінка відповідності посаді), WES (оцінка командної роботи), PPI (оцінка ефективності праці), PLP (оцінка лояльності), JSA (оцінка професійних якостей), PSA (оцінка ефективності продаж), CP360 (оцінка 360); тести Extended DISC® System – комп'ютерна програма, яка дозволяє визначити індивідуальні особливості співробітника для виконання тієї чи іншої роботи.

Більшість вчених-науковців [83; 146; 177] для здійснення кількісного оцінювання рівня кадрової безпеки на підприємстві пропонують застосовувати інтегральний підхід, який ґрунтується на виокремленні та обчисленні сукупності коефіцієнтів, визначенні їх граничних значень та мір вагомості, розрахункові загального інтегрального показника кадрової безпеки. Так, сукупність коефіцієнтів для визначення рівня кадрової безпеки підприємства вони розподіляють за 4-ма класифікаційними групами: показники чисельності персоналу, характеристики мотиваційної системи, якісного складу працівників і ефективності використання персоналу.

На думку Х. Жидецької [63] такий підхід є комплексним, але неповним, тому вона запропонувала методичний підхід, що ґрунтується на

виведенні загального показника, який включає шість груп індикаторів, а саме: стабільності та лояльності персоналу, характеристики системи оплати праці, освітньо-інтелектуального рівня працівників, ефективного використання персоналу, соціальної захищеності кадрів та безпечних умов праці, що дає змогу отримати комплексну кількісну та якісну характеристику рівня безпеки. Такий підхід до оцінки кадрової безпеки можна визначити як індикаторний, оскільки він базується на визначенні найвищого рівня кадрової безпеки підприємств досягненням індикаторами їх порогових значень. Цього підходу у формуванні концепції оцінки кадрової безпеки підприємства у своїх роботах також дотримуються Т. Момот [122] та І. Цветкова [163].

З практичної точки зору вважаємо науково обґрунтованим підхід до оцінки кадрової безпеки запропонований Г. Назаровою [125]. Схема даного підходу має наступну поетапність: формування індикаторів з дотриманням принципів повноти, не надлишковості, інформаційної простоти, вимірюваності та нормалізації; визначення оптимальних, порогових та граничних значень індикаторів; визначення вагових коефіцієнтів; розрахунок інтегрального індексу. Це, на думку вченого, дозволить нівелювати головні недоліки існуючих методик оцінки кадрової безпеки, а саме: статичність критеріїв оцінки кадрової безпеки; зосередження уваги на кількісних показниках та їх незбалансованість; низький зв'язок зі стратегією розвитку підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що в рамках інтегрального підходу І. Бурда [12], Г. Козаченко [83], Н. Реверчук [146], А. Штангрет [178] пропонують здійснювати вимір стану кадрової безпеки підприємства на основі оцінки сукупності часткових показників кадрової безпеки як базисних параметрів інтегрального оцінювання стану кадрової безпеки підприємства. Х. Жидецька [62], Т. Момот [122] та І. Цветкова [163] вважають індикаторний підхід найбільш прийнятним для оцінки кадрової безпеки підприємства, завдяки можливості порівняння фактичних значень з

граничними (нормативними, еталонними), що спрощує процедуру формулювання висновків щодо наявного рівня кадрової безпеки підприємства. Цього напрямку додержується Ю. Поскрипко, який у роботі [142] пропонує оцінювати поточний рівень забезпечення кадрової безпеки підприємства в системі економічної безпеки підприємств на основі визначення рівня забезпечення кадрової безпеки з використанням її індикаторів та показників у процесі управління персоналом на етапах: найму та адаптації, розвитку та контролю, мотивації і формування лояльності.

На думку Г. Назарової [125], доцільним є використання індексного підходу, що базується на вимірі стану кадрової безпеки на основі розрахунку інтегрального індексу, що полегшує оцінку кінцевого результату, дозволяє проводити міжгалузеві і міжрегіональні порівняння і відстежувати динаміку.

Таким чином, врахування особливостей управлінської діяльності у сфері менеджменту персоналу та критичний аналіз існуючих підходів щодо дослідження стану кадрової безпеки (табл. В.1 додатку В) дозволяють перейти до представлення порівняльної характеристики поглядів вчених щодо показників оцінки кадрової безпеки підприємства.

Зазначимо, що основними напрямками аналізу рівня кадрової безпеки підприємства, на думку І. Новик [127, с. 134], є: дослідження обсягів випуску і реалізації продукції та оцінка впливу факторів на їх динаміку; оцінка ефективності використання фінансово–виробничих ресурсів через динаміку показників витрат підприємства; оцінка продуктивності та результативності діяльності суб'єкта господарювання; вивчення процесу формування показників доходів, витрат і фінансових результатів діяльності; дослідження взаємозв'язку та взаємозалежності параметрів соціального захисту та результатів діяльності. У свою чергу, в роботі І. Бурди [12] для оцінки рівня кадрової безпеки підприємств запропоновано визначити та дослідити у динаміці такі показники, як: середньоспискова чисельність штатних працівників, коефіцієнт обороту з прийому та коефіцієнт обороту зі звільнення, середньорічна заробітна плата штатних працівників,

ефективність використання робочого часу, продуктивність праці. Зазначимо, що цей перелік показників є неповним, а їх аналіз – вузьким та недостатнім для виявлення всіх внутрішніх загроз кадровій безпеці.

Деякі науковці [83; 146; 177] до основних індикаторів кадрової безпеки підприємства відносять наступні показники: показники чисельності персоналу (коефіцієнти плинності кадрів, укомплектованості працівників, загального обороту персоналу та відповідності кваліфікації кадрів ступеню складності виконуваних робіт), характеристики мотиваційної системи (коефіцієнти відношення середньої заробітної плати до середньогалузевого рівня, зарплатовіддачі, рівня рентабельності оплати праці), якісного складу працівників (коефіцієнти середнього стажу роботи, частки працівників із вищою освітою та найбільш продуктивного віку) і ефективності використання персоналу (коефіцієнти відношення продуктивності праці до середньогалузевого рівня, оцінки рівня автоматизації та механізації виробництва, втрати робочого часу через порушення трудової дисципліни та через захворювання працівників).

Г. Назарова та Т. Момот у своїх роботах [122, с. 269; 125, с. 136] виділяють індикатори кадрової безпеки підприємств відповідно до її складових: соціально-мотиваційна безпека (коефіцієнт плинності кадрів, показник укомплектованості кадрами, співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого, співвідношення фактичного значення ПП та оптимального по галузі, коефіцієнт вікової структури персоналу, коефіцієнт спеціалізації кадрів, співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної заробітної плати в галузі, показник мотивації заробітної плати, частка працівників, які на протязі року отримували мінімальну з/п, співвідношення темпів зростання ПП та заробітної плати, коефіцієнт соціальної захищеності персоналу); професійна безпека (коефіцієнт освітнього рівня працівників, коефіцієнт використання кваліфікації персоналу, коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва, коефіцієнт бездефектності праці

персоналу, частка працівників, що пройшли навчання протягом року, частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року, коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами, коефіцієнт захищеності інформації); антиконфліктна безпека (рівень розвитку корпоративної культури, рівень регламентації соціально-трудова відносин, рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, ступінь задоволеності працівників стилем керівництва, ступінь задоволеності працівників роботою, ступінь задоволеності працівників роботою служби упр. персоналом, співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем, частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві, рівень лояльності персоналу); безпека життєдіяльності (коефіцієнт трудової дисципліни, коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва, коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм, коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму).

Достатньо обґрунтованим є підхід, що запропонований Ю. Поскрипко, в якому виділено підсистеми індикаторів кадрової безпеки в контексті етапів управління персоналом на підприємстві, а саме [142]:

індикатори рівня забезпечення кадрової безпеки у процесі найму та адаптації персоналу (комплексність застосування оцінних технологій у процесі найму персоналу, частка персоналу, який був прийнятий на роботу, але не пройшов випробувальний термін через невідповідність кваліфікації вимогам посади або з інших причин, частка персоналу, який був прийнятий на роботу, але звільнився за власним бажанням протягом випробувального терміну, частка персоналу, який був прийнятий на роботу, але порушував трудову дисципліну протягом випробувального терміну, питома вага витрат на залучення персоналу в сукупній величині витрат на забезпечення кадрової безпеки);

індикатори рівня забезпечення кадрової безпеки у процесі розвитку та контролю персоналу (частка персоналу, який не пройшов атестацію, частка персоналу, який пройшов програми навчання та розвитку, частка персоналу, який пройшов кар'єрний розвиток на підприємстві, частка персоналу, який створив загрозу кадровій безпеці компанії через порушення або зловживання, питома вага витрат на навчання та розвиток персоналу в сукупній величині витрат на забезпечення кадрової безпеки);

індикатори рівня забезпечення кадрової безпеки у процесі мотивації та формування лояльності персоналу (частка персоналу, який звільнився або був звільнений з усіх причин, рівень задоволеності персоналу, рівень лояльності персоналу, рівень залученості персоналу, питома вага преміальної та бонусної частин у структурі фонду оплати праці).

Проте існують певні запитання стосовно наявності доступної інформації для розрахунку деяких показників. Так, наприклад, для розрахунку комплексності застосування оцінних технологій у процесі найму персоналу необхідна інформація підприємств щодо абсолютної кількості оцінних процедур різного спрямування, яка в жодній статистичній формі з праці не відображається.

З точки зору зручності розрахунку показників аналізу кадрової безпеки цікавим є підхід Н. Реверчук, яка пропонує використовувати карту аналізу показників кадрової безпеки. Сутність її зводиться до порівняння фактичних чи прогнозованих параметрів показників з нормативними значеннями, що дозволяє своєчасно виявити і локалізувати «явні» симптоми або навіть дуже слабкі сигнали появи кризової ситуації (поява суттєвого відхилення хоча б по одному показнику свідчить про наявність небезпеки) [146, с. 162]. Детальне порівняння та узагальнення поглядів вчених щодо показників оцінки кадрової безпеки представлено в табл. Д.1 додатку Д.

Таким чином, узагальнення та систематизація наукової літератури дозволяє зробити наступні висновки: по-перше, формування комплексної дієвої системи показників оцінки кадрової безпеки є складною методичною

проблемою, адже, щоб заздалегідь попереджувати про виникнення дестабілізуючих впливів на підприємстві необхідна система показників, яка забезпечуватиме максимально повний та достовірний аналіз; по-друге, сукупність індикаторів повинна гарантувати можливість швидкого одержання інформації для їх розрахунку; по-третє, розрахунок показників доцільно проводити за складовими кадрової безпеки на основі даних бухгалтерської та фінансової звітності підприємства.

Отже, на рис. 2.1 представлено авторське узагальнення сукупності показників для оцінки кадрової безпеки підприємства відповідно її складових (безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека), яке сформовано на основі ранжування показників за їх обґрунтованістю та частотою зустрічання у досліджуваних роботах вчених-науковців. Для коректного пояснення розрахованих показників аналізу кадрової безпеки та формулювання висновків щодо її стану на досліджуваних підприємствах, вважаємо необхідним також дати характеристику цих показників (пояснити зв'язок з кадровою безпекою) та визначити їх граничні значення для сфери агропромислового виробництва.

Отже, узагальнену систему показників оцінки кадрової безпеки можна вважати збалансованою тому, що вона враховує як кількісні, так і якісні показники оцінки системи управління персоналом в контексті створення необхідних умов для забезпечення кадрової безпеки.

Показники аналізу стану кадрової безпеки

за складовими

| безпека життєдіяльності   | соціально-мотиваційна безпека   | професійна безпека  | антиконфліктна безпека   |
|---|---|---|--|
| <p>рівень організації робочих місць; коефіцієнт трудової дисципліни; частка витрат на охорону праці у загальних витратах на персонал; коефіцієнт частоти травматизму; частка працівників, зайнятих в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам; темп зростання коефіцієнту професійної захворюваності персоналу; співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого; втрати робочого часу через хвороби</p> | <p>питома вага заробітної плати у собівартості продукції; темп зростання середньомісячної заробітної плати; коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі; співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку; частка додаткової зарплати в основній; частка працівників, які отримують пенсію; продуктивність праці; співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати; коефіцієнт плинності персоналу; зарплатоємкість; частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал; темп зростання коефіцієнту розвитку житлово-комунального господарства; частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал; рівень соціальної забезпеченості працівників; частка працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу; частка позаштатних працівників та сумісників</p> | <p>коефіцієнт освітнього рівня працівників; частка працівників, яких навчено новим професіям на підприємстві; частка персоналу, зайнятого в НДДКР; частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації; коефіцієнт винахідництва; коефіцієнт розвитку персоналу; рентабельність витрат на персонал; частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію; приріст вартості навчання на одного працівника; коефіцієнт укомплектованості кадрами</p> | <p>рівень розвитку організаційної культури; рівень лояльності персоналу; рівень конфліктності на підприємстві; ступінь задоволеності працівників роботою; рівень соціальної напруженості на підприємстві; рівень згуртованості трудового колективу; ступінь задоволеності працівників стилем керівництва; частка зареєстрованих конфліктів</p> |

Рис. 2.1 Показники аналізу стану кадрової безпеки підприємства за її складовими



Окрім цього, вона дозволяє встановити не тільки рівень захищеності підприємства від ризиків, загроз та небезпек, пов'язаних з персоналом, але й рівень захисту самих працівників за допомогою створення сприятливих умов для їх роботи завдяки комплексному визначенню чотирьох складових кадрової безпеки – безпеки життєдіяльності, соціально-мотиваційної, професійної та антиконфліктної безпеки.

Крім того, аналіз кожного із показників у динаміці може бути використаний як критерій обґрунтування необхідних заходів щодо забезпечення кадрової безпеки на підприємстві за конкретною його складовою, при цьому для більшості показників підприємство самостійно відповідно до наявних умов виробництва та результатів його діяльності, може встановлювати критерії допустимого рівня їх значень.

Зазначимо, що для отримання комплексної оцінки рівня безпеки життєдіяльності необхідно також проаналізувати такі показники, як: коефіцієнт частоти травматизму; частка працівників, зайнятих в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам; темп зростання коефіцієнту професійної захворюваності персоналу. Ці показники характеризують рівень безпечних умов праці і дозволяють визначити існування реальної загрози для життя і здоров'я працівників. У свою чергу, є певний взаємозв'язок між цими показниками та, наприклад зі зростанням плинності персоналу та загальної невдоволеності працівників. Виникнення травматизму та професійних захворювань на підприємстві позначається на зростанні обсягу фінансових витрат підприємства та зниженні стабільності персоналу.

Дослідження такої складової кадрової безпеки, як безпека життєдіяльності важливо проводити в контексті аналізу стану трудової дисципліни на підприємстві. Для цього важливим є значення коефіцієнту трудової дисципліни персоналу, який відображає рівень дотримання працівниками внутрішнього розпорядку і розраховується відношенням часу неявок на роботу без поважних причин до фактично відпрацьованого фонду робочого часу.

Іншим важливим коефіцієнтом трудової дисципліни є втрати робочого часу через хвороби, що враховує втрати робочого часу через тимчасову непрацездатність (сезонні чи хронічні захворювання, декретні відпустки тощо). Аналіз динаміки коефіцієнту трудової дисципліни та втрат робочого часу через хвороби на досліджуваних підприємствах продано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Аналіз коефіцієнту трудової дисципліни та втрат робочого часу через хвороби на досліджуваних підприємствах (Харківська обл., Чугуївський район, 2015-2019 р.)**

| Підприємства             | Коефіцієнт трудової дисципліни |       |       |       |       | Втрати робочого часу через хворобу |       |       |       |       |
|--------------------------|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                          | 2015                           | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2015                               | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
| ТОВ "Чугуївська"         | 0,985                          | 0,989 | 0,989 | 0,987 | 0,970 | 0,036                              | 0,037 | 0,034 | 0,033 | 0,040 |
| СТОВ "Маяк"              | 0,988                          | 0,987 | 0,987 | 0,985 | 0,969 | 0,053                              | 0,050 | 0,052 | 0,047 | 0,040 |
| ТОВ "Лебежанська"        | 0,999                          | 0,999 | 0,999 | 0,999 | 0,999 | 0,023                              | 0,021 | 0,025 | 0,017 | 0,014 |
| ТОВ "Іванівський вал"    | 0,992                          | 0,995 | 0,996 | 0,994 | 0,987 | 0,040                              | 0,041 | 0,037 | 0,040 | 0,033 |
| ТОВ "Зоря"               | 0,999                          | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 0,020                              | 0,022 | 0,025 | 0,021 | 0,019 |
| ГДВ "Гракове"            | 0,978                          | 0,966 | 0,956 | 0,957 | 0,854 | 0,037                              | 0,037 | 0,043 | 0,035 | 0,042 |
| ТОВ "Базалівський колос" | 0,990                          | 0,990 | 0,989 | 0,988 | 0,988 | 0,041                              | 0,038 | 0,043 | 0,040 | 0,035 |
| ТОВ "Спецагродар"        | 0,990                          | 0,968 | 0,995 | 0,941 | 0,970 | 0,056                              | 0,041 | 0,054 | 0,046 | 0,022 |
| ПСП "Агрос"              | 0,997                          | 0,998 | 0,997 | 0,998 | 0,997 | 0,024                              | 0,023 | 0,024 | 0,024 | 0,024 |

Можна зробити такі висновки: оптимального значення коефіцієнту трудової дисципліни (яке дорівнює одиниці) на всіх досліджуваних підприємствах не досягнуто, що вказує на існування неявок на роботу без поважних причин; втрати робочого часу через хвороби є незначними, про що свідчить значення відповідного коефіцієнту на підприємствах, яке близьке складає не більше 0,1 на всіх підприємствах, це підтверджує низький рівень травматизму та професійних захворювань на досліджуваних підприємствах, що вказує на позитивну динаміку рівня безпеки життєдіяльності підприємства.

Необхідно зазначити, що підвищення продуктивності праці на підприємстві нерозривно пов'язано зі зростанням витрат на охорону праці та рівня організації робочих місць. Акцентуємо увагу, що заплановані витрат на охорону праці, які повинні складати не менше 0,5% від фонду оплати праці в попередньому періоді, знижують ймовірність великих фінансових втрат

підприємства від нещасних випадків на виробництві.

Що стосується рівня організації робочих місць, то у 2019 р. на всіх досліджуваних підприємствах спостерігається оптимальне його значення (дорівнює 1). Розрахунок інших індикаторів-показників оцінки безпеки життєдіяльності, аналіз яких дозволить сформувавши певну картину підприємствах щодо створення певних умов праці працівникам по запобіганню захворювань на досліджуваних підприємствах та фактичну реалізацію заходів стосовно недопущення порушень правил безпеки.

Рентабельність витрат на персонал є важливим показником аналізу професійної безпеки підприємства, який дозволяє визначити не тільки ефективність інвестування у розвиток персоналу, але й результативність функціонування підприємства.

Зазначимо, що деякі науковці-практики вважають, що конкретний показник негативної рентабельності практично не має сенсу. Адже, якщо навіть рентабельність витрат на персонал близька до нуля, то це вже дуже поганий показник, який свідчить про слабку ефективність роботи підприємства. Тому дуже важливим є обережне врахування впливу даного показника при аналізі стану кадрової безпеки.

Таблиця 2.2

**Аналіз рентабельності витрат на персонал агропромислових підприємств за 2013–2017 рр.,%**

| Підприємства             | Рентабельність витрат на персонал, % |        |        |         |         | Абсолютне відх. |               |               |               |
|--------------------------|--------------------------------------|--------|--------|---------|---------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
|                          | 2015                                 | 2016   | 2017   | 2018    | 2019    | 2016/<br>2015   | 2017/<br>2016 | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 |
| ТОВ "Чугуївська"         | 40,68                                | 81,08  | 54,22  | 64,79   | -20,82  | 40,40           | -26,86        | 10,57         | -85,61        |
| СТОВ "Маяк"              | 11,41                                | 11,57  | 13,56  | 4,50    | 4,34    | 0,17            | 1,99          | -9,06         | -0,16         |
| ТОВ "Лебежанська"        | 79,08                                | 41,34  | 6,27   | -41,88  | 10,39   | -37,74          | -35,07        | -48,15        | 52,27         |
| ТОВ "Іванівський вал"    | 35,03                                | 35,34  | 26,23  | -50,96  | 14,03   | 0,31            | -9,11         | -77,19        | 65,00         |
| ТОВ "Зоря"               | 7,09                                 | 22,61  | 23,36  | 62,32   | 80,29   | 15,51           | 0,75          | 38,96         | 17,96         |
| ГДВ "Гракове"            | -1,57                                | -13,54 | -68,92 | 197,10  | -97,50  | -11,97          | -55,38        | 266,02        | -294,61       |
| ТОВ "Базалівський колос" | 127,86                               | 78,02  | 134,27 | 92,19   | 282,36  | -49,84          | 56,25         | -42,08        | 190,17        |
| ТОВ "Спецагродар"        | 19,60                                | -19,51 | -95,99 | -570,44 | -474,59 | -39,11          | -76,48        | -474,45       | 95,85         |
| ПСП "Агрос"              | 11,75                                | 2,96   | 9,63   | 27,54   | 27,10   | -8,80           | 6,67          | 17,91         | -0,44         |

Враховуючи важливість інвестування у розвиток персоналу на підприємстві важливими показниками аналізу професійної безпеки є

коефіцієнт розвитку персоналу та частка працівників, що пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію. Аналіз їх динаміки дозволить інтерпретувати можливість професійно-кваліфікаційного та посадового просування персоналу, наявність гарантій виробничого зростання та самореалізації на робочому місці. Це вказує про достатні обсяги інвестування у персонал, що дозволить удосконалити рівень професійних знань, навичок, умінь, здібностей персоналу.

З урахуванням сучасних тенденцій більшості підприємств через скрутне матеріальне становище скорочувати витрати на персонал, важливим стає аналіз коефіцієнту освітнього рівня працівників.

Аналіз професійної безпеки тісно пов'язаний з соціально-мотиваційною складовою кадрової безпеки, адже мотивування та стимулювання персоналу сприяє підвищенню зацікавленості працівника в постійному розвитку його ділових і особистих якостей, професійних знань, умінь та навиків з метою поліпшення результативності праці. Важливим індикатором аналізу соціально-мотиваційної безпеки є визначення ефективності процесу стимулювання персоналу на підприємстві за допомогою розрахунку співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку підприємства.

- на досліджуваних підприємствах, де співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку більше одиниці, порушується необхідний баланс між економічними інтересами персоналу підприємства (в зростанні рівня оплати) та інтересами підприємства (в зростанні прибутку та забезпеченні фінансових умов самофінансування розвитку);

- на досліджуваних підприємствах, де співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку менше одиниці, система стимулювання персоналу забезпечує економію поточних витрат та зростання прибутку підприємства.

Найпоширенішим трудовим показником аналізу рівня використання персоналу є продуктивність праці. Зростання продуктивності праці є

важливою умовою збільшення обсягів виробництва продукції, головною причиною ефективного функціонування підприємства та його економічного зростання. У табл. 2.3 представлено динаміку продуктивності праці на досліджуваних підприємствах.

Таблиця 2.3

### Аналіз продуктивності праці на досліджуваних підприємствах

| Підприємства             | Продуктивність праці, тис. грн./ особу |         |        |        |         | Темп зростання, % |           |           |           |
|--------------------------|--|---------|--------|--------|---------|-------------------|-----------|-----------|-----------|
|                          | 2015                                   | 2016    | 2017   | 2018   | 2019    | 2016/2015         | 2017/2016 | 2018/2017 | 2019/2018 |
| ТОВ "Чугуївська"         | 186,94                                 | 291,26  | 243,60 | 275,96 | 248,12  | 1,56              | 0,84      | 1,13      | 0,90      |
| СТОВ "Маяк"              | 211,28                                 | 268,54  | 335,53 | 283,93 | 283,93  | 1,27              | 1,25      | 0,85      | 1,00      |
| ТОВ "Лебежанська"        | 937,34                                 | 818,47  | 670,41 | 750,99 | 977,85  | 0,87              | 0,82      | 1,12      | 1,30      |
| ТОВ "Іванівський вал"    | 227,60                                 | 257,77  | 310,19 | 344,76 | 332,80  | 1,13              | 1,20      | 1,11      | 0,97      |
| ТОВ "Зоря"               | 886,91                                 | 1040,01 | 972,23 | 944,99 | 1325,13 | 1,17              | 0,93      | 0,97      | 1,40      |
| ГДВ "Гракове"            | 261,90                                 | 278,41  | 165,50 | 270,59 | 181,50  | 1,06              | 0,59      | 1,64      | 0,67      |
| ТОВ "Базалівський колос" | 265,86                                 | 257,45  | 303,20 | 317,05 | 573,37  | 0,97              | 1,18      | 1,05      | 1,81      |
| ТОВ "Спецагродар"        | 253,79                                 | 231,38  | 160,06 | 129,02 | 175,67  | 0,91              | 0,69      | 0,81      | 1,36      |
| ПСП "Агрос"              | 80,28                                  | 110,97  | 102,36 | 163,53 | 156,13  | 1,38              | 0,92      | 1,60      | 0,95      |

Досліджуючи кадрову безпеку в розрізі соціально-мотиваційної складової зазначимо, що економічний аналіз витрат на оплату праці займає важливе місце в розрізі виявлення внутрішніх можливостей не тільки більш раціонального використання засобів на оплату праці, але й стимулювання персоналу.

Враховуючи той факт, що витрати на оплату праці та соціальні заходи є важливими економічними елементами операційних витрат, визначимо та більш детально проаналізуємо такі показники, як: співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі та частку додаткової зарплати в основній. Зазначимо, що оптимальне значення коефіцієнту співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня у галузі має складати не менше 1, а з точки зору стимулювання (недаремно даний показник називають ще коефіцієнтом мотивації), взагалі бути більшим одиниці. Це може породити можливі процеси вивільнення та відповідно зниження кадрової безпеки через

невдоволеність персоналу рівнем заробітної плати, який нижчий ніж в середньому по галузі.

Необхідно акцентувати, що узагальнюючим показником результативності роботи з персоналом є співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, завдяки його аналізу можна визначити латентні резерви підтримання високої працездатності персоналу.

Зазначимо, що оптимальне значення даного показника в контексті гарантування економічної доцільності функціонування підприємства повинно складати більше одиниці. Тобто важливо забезпечувати на підприємстві випереджаючі темпи зростання продуктивності праці, які обумовлюють необхідність здійснення регулювання фонду оплати праці, щоб не втратити стимулюючий ефект заробітної плати. Результати розрахунку даного коефіцієнту в динаміці та визначення наявності випереджаючих темпів зростання продуктивності праці подано в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

#### **Аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати**

| Підприємства             | Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати |       |       |       |       | Забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці |      |      |      |      |
|--------------------------|--|-------|-------|-------|-------|--|------|------|------|------|
|                          | 2015   | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2015   | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| ТОВ "Чугуївська"         | 0,942  | 1,436 | 0,687 | 1,073 | 0,837 | -  | +    | -    | +    | -    |
| СТОВ "Маяк"              | 0,928  | 1,064 | 1,072 | 0,925 | 1,048 | -  | +    | +    | -    | +    |
| ТОВ "Лебежанська"        | 0,971  | 0,865 | 0,821 | 1,118 | 1,056 | -  | -    | -    | +    | +    |
| ТОВ "Іванівський вал"    | 1,157  | 0,983 | 1,028 | 1,039 | 1,110 | +  | -    | +    | +    | +    |
| ТОВ "Зоря"               | 1,198  | 1,020 | 0,900 | 0,921 | 1,328 | +  | +    | -    | -    | +    |
| ТДВ "Гракове"            | 1,424  | 0,734 | 0,739 | 1,169 | 0,882 | +  | -    | -    | +    | -    |
| ТОВ "Базалівський колос" | 1,129  | 0,851 | 0,986 | 0,912 | 1,654 | +  | -    | -    | -    | +    |
| ТОВ "Спецагродар"        | 0,870  | 0,888 | 0,675 | 0,980 | 1,241 | -  | -    | -    | -    | +    |
| ПСП "Агрос"              | 0,880  | 1,247 | 0,881 | 1,147 | 0,937 | -  | +    | -    | +    | -    |

Для оцінки антиконфліктної безпеки підприємства необхідно проводити дослідження на основі анкетування персоналу та інтерв'ювання керівництва на підприємствах. Так, одним з найважливіших показників аналізу антиконфліктної безпеки підприємства є рівень лояльності

персоналу, адже лояльний працівник має сильне бажання бути чесним та щирим членом підприємства, на якому працює, він завжди виконує свою роботу найліпшим чином.

Узагальнюючи інформацію було отримано наступні результати: головною причиною плинності кадрів на думку персоналу підприємств є незадоволеність робітників заробітною платою (так вважають 34% опитаних, це вказує на необхідність більш детального моніторингу рівня заробітної плати); 28% опитаних зазначили відсутність перспектив кар'єрного росту; серед інших причин плинності кадрів персоналом були названі: відсутність задоволення від виконуваної роботи (17%); незадовільні відносини в колективі із керівництвом (12%); невдоволення працівників своїм положенням (6%); нездатність виконувати поставлені завдання (3%).

Складовою результативної діяльності підприємства є формування та розвиток організаційної культури, яка не тільки впливає на обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства, але й на гарантування кадрової безпеки, адже вона сприяє об'єднанню персоналу навколо загальних цілей і завдань. З метою визначення рівня розвитку організаційної культури було використано тест Р. Дафта [50] для опитування персоналу, який дозволяє визначити існування сильної або слабкої культури на підприємстві.

Отже, гарантування антиконфліктної безпеки передбачає на підприємстві створення сприятливого мікроклімату в колективі, що базується на позитивному ставленні до підприємства, забезпечення безконфліктності спілкування. Таким чином, детальний аналіз сучасного стану кадрової безпеки в контексті оцінки її складових дозволяє виявити резерви управління кадровою безпекою, визначити негативні наслідки несприятливої динаміки показників та обґрунтувати перебування підприємства в безпечній або небезпечній зоні.

## 2.2 Визначення рівня кадрової безпеки

Враховуючи відсутність комплексного та дієвого підходу щодо оцінки рівня кадрової безпеки, розроблено методичний підхід до визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві (рис. 2.11).

Схема методичного підходу представлена реалізацією п'яти послідовних етапів. Запропонований методичний підхід щодо оцінки рівня формування та забезпечення кадрової безпеки відповідає таким умовам, як: наявність чітко фіксованих меж (порогові значення індикаторів); універсальність; зіставність різночасових оцінок рівня кадрової безпеки одного підприємства, а також різних підприємств однієї галузі; простота і доступність процесу розрахунку.

Перший етап включає аналіз існуючих підходів щодо оцінки кадрової безпеки з використанням такого методичного інструментарію, як аналіз та синтез. Реалізація другого етапу, а саме обґрунтування та визначення показників аналізу кадрової безпеки, також передбачає використання методичного інструментарію. Тому, враховуючи поставлені задачі, було обрано логічне узагальнення та систематизацію.

Детальне представлення цих 2-х етапів здійснено в підрозділі 2.1, що свідчить про таке: більшість розрахованих показників на підприємствах є нижчими за галузеві індикатори, але при цьому спостерігається позитивна динаміка деяких коефіцієнтів, що може вказувати про достатній кадровий потенціал цих підприємств. З проведеного аналізу сучасного стану кадрової безпеки на підприємствах агропромислового виробництва в розрізі її складових встановлено, що суттєвими загрозами кадровій безпеці є зниження продуктивності праці, слабка система стимулювання та мотивації, суттєві помилки в кадровій роботі підприємств стосовно забезпечення лояльності та задоволеності персоналу.





Рис. 2.11 Схема методичного підходу щодо визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві

Особливістю запропонованого підходу є здійснення оцінки кадрової безпеки підприємства не тільки на основі аналізу її складових (що здійснено у підрозділі 2.1), але й з урахуванням рекомендацій щодо оцінки рівня формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. Такий підхід дозволить не тільки врахувати дуалістичний характер кадрової безпеки (гарантування безпеки як роботодавця, так і персоналу з метою досягнення збалансованості інтересів усіх учасників трудових відносин), але й сприятиме прийняттю результативних управлінських рішень і розробці конкретних сценаріїв розвитку підприємства. Тому за допомогою експертного оцінювання було обрано перелік показників, що відповідають певній складовій кадрової безпеки та рівню її формування та забезпечення (третій етап підходу).

Важливою процедурою при здійсненні цього етапу є формування експертної групи, до якої запропоновано залучити провідних фахівців з

галузі управління економічною безпекою та управління персоналом на досліджуваних підприємствах, при цьому важливим критерієм відбору повинна стати їх компетентність. Тому, при оцінці рівня компетентності експертів необхідно визначити ступінь поінформованості в досліджуваному питанні, а також рівень наукової інтуїції та зацікавленості в об'єктивних результатах експертної роботи.

Отже, враховуючи мету дослідження, яка представляє собою оцінку рівня кадрової безпеки в розрізі її формування та забезпечення, вихідні показники було обрано експертами відповідно сутності формування та забезпечення кожної складової кадрової безпеки на підприємстві (безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека, антиконфліктна безпека) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Сукупність вихідних показників оцінки рівня формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві**

| Складові кадрової безпеки     | Рівень формування   | Ознака* | Рівень забезпечення   | Ознака* |
|-------------------------------|---|---------|---|---------|
| 1                             | 2   | 3       | 4   | 5       |
| безпека життєдіяльності       | Рівень організації робочих місць  | С       | Коефіцієнт трудової дисципліни                                  | С       |
|                               | Частка витрат на охорону праці у загальних витратах на персонал                           | С       | Коефіцієнт частоти травматизму                                  | Д       |
|                               | Частка працівників, зайнятих в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам    | Д       | Темп зростання коефіцієнту професійної захворюваності персоналу | Д       |
|                               | Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого    | С       | Втрати робочого часу через хвороби                              | Д       |
| соціально-мотиваційна безпека | Питома вага заробітної плати у собівартості продукції                                     | С       | Темп зростання середньомісячної заробітної плати                | С       |
|                               | Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі | С       | Співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку  | С       |

Продовження табл. 2.5

| 1                       | 2   | 3 | 4  | 5 |
|-------------------------|---|---|--|---|
|                         | Частка додаткової зарплати в основній   | С | Частка працівників, які отримують пенсію                                       | С |
|                         | Продуктивність праці  | С | Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та зароб. плати           | С |
|                         | Коефіцієнт плинності кадрів   | Д | Зарплатоємкість  | С |
|                         | Частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал | С | Темп зростання коефіцієнту розвитку житлово-комунального господарства          | С |
|                         | Частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал                      | С | Рівень соціальної забезпеченості працівників                                   | С |
|                         | Частка працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу                              | Д | Частка позаштатних працівників та сумісників                                   | Д |
| професійна безпека      | Коефіцієнт освітнього рівня працівників   | С | Частка працівників, яких навчено новим професіям на підприємстві               | С |
|                         | Частка персоналу, зайнятого в НДДКР   | С | Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації                           | С |
|                         | Коефіцієнт винахідництва  | С | Коефіцієнт розвитку персоналу  | С |
|                         | Рентабельність витрат на персонал   | С | Частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію | С |
|                         | Коефіцієнт укомплектованості кадрами  | С | Приріст вартості навчання на одного працівника                                 | С |
| анти-конфліктна безпека | Рівень розвитку організаційної культури   | С | Частка зареєстрованих конфліктів   | Д |
|                         | Рівень лояльності персоналу   | С | Рівень конфліктності на підприємстві   | Д |
|                         | Ступінь задоволеності працівників роботою   | С | Рівень соціальної напруженості на підприємстві                                 | Д |
|                         | Рівень згуртованості трудового колективу  | С | Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва                           | С |

Умовні позначення: \* С – стимулятор; Д – дестимулятор

Четвертий етап являє собою визначення інтегрального показника кадрової безпеки за відповідним рівнем та за складовою на досліджуваних підприємствах за допомогою проведення таксономічного аналізу на основі сформованої сукупності вихідних показників попереднього етапу.

Так, з використанням методу таксономії аналізу необхідно розрахувати інтегральні показники кожної складової кадрової безпеки та визначити комплексний інтегральний показник за рівнем формування та рівнем забезпечення кадрової безпеки. Для отримання узагальнених показників по кожній із складових відповідно в розрізі формування та забезпечення кадрової безпеки важливо провести:

- 1) нормування (стандартизацію) даних;
- 2) визначення показників-стимуляторів та дестимуляторів. Так,

якщо показник позитивно впливає на результуючу ознаку, він є стимулятором, якщо навпаки – дестимулятором. В дослідження всі показники є стимуляторами, окрім: коефіцієнту частоти травматизму; частка працівників, зайнятих в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам; темп зростання коефіцієнту професійної захворюваності персоналу; втрати робочого часу через хвороби; коефіцієнт плинності кадрів; частка позаштатних працівників та сумісників; частка працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу; рівень конфліктності на підприємстві; рівень соціальної напруженості на підприємстві та частка зареєстрованих конфліктів, вони є дестимуляторами);

3) виявлення точки еталону та визначення відстані між нею та стандартизованими даними; розрахунок таксономічного показника.

Отримані значення інтегральних показників рівня формування кожної складової кадрової безпеки на досліджуваних підприємствах за 2015–2019 рр. представлено в табл. 2.6.

Динаміка зміни інтегральних показників рівня формування кадрової безпеки в контексті аналізу її складових є неоднозначною: спостерігаються як негативні, так і позитивні тенденції. В останні роки пов'язано це переважно з кризовими процесами, що відбуваються в Україні.

Зазначимо також, що в контексті аналізу рівня формування кадрової безпеки слід визначити, що не за всіма складовими спостерігається відповідність та врахування інтересів суб'єктів означених процесів.

Ситуація складається таким чином, що, якщо підприємство не впроваджує техніки виявлення явних та прихованих цілей працівників, кадрова безпека характеризуватиметься реактивністю забезпечення, персонал буде постійно знаходитися в перманентному пошуку більш вигідних як в матеріальному, так і моральному стані сфер роботи, рівень плинності перевищуватиме нормативні показники за галуззю, а підприємство – втрачатиме конкурентні позиції на ринку. Тому вірно сформована й виважена кадрова безпека в контексті системи економічної безпеки діяльності

господарюючого суб'єкта стає базисом застосування комплексу інструментів для збалансування потреб і підприємства, і працівників в забезпеченні кадрової безпеки.

Таблиця 2.6

**Динаміка інтегральних показників оцінки формування кадрової безпеки за її складовими на підприємствах**

| Підприємства                         | Значення інтегрального показника |       |       |       |       | Зміна інтегрального показника |      |      |      |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------------------|------|------|------|
|                                      | 2015                             | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2016                          | 2017 | 2018 | 2019 |
| <i>безпека життєдіяльності</i>       |                                  |       |       |       |       |                               |      |      |      |
| ГОВ "Чугуївська"                     | 0,687                            | 0,635 | 0,536 | 0,630 | 0,508 | ↓                             | ↓    | ↑    | ↓    |
| СЛОВ "Маяк"                          | 0,704                            | 0,284 | 0,455 | 0,680 | 0,338 | ↓                             | ↑    | ↑    | ↓    |
| ГОВ "Лебежанська"                    | 0,041                            | 0,198 | 0,105 | 0,184 | 0,062 | ↑                             | ↓    | ↑    | ↓    |
| ГОВ "Іванівський вал"                | 0,828                            | 0,931 | 0,739 | 0,873 | 0,560 | ↑                             | ↓    | ↑    | ↓    |
| ГОВ "Зоря"                           | 0,373                            | 0,634 | 0,419 | 0,527 | 0,328 | ↑                             | ↓    | ↑    | ↓    |
| ГДВ "Гракове"                        | 0,566                            | 0,227 | 0,412 | 0,518 | 0,219 | ↓                             | ↑    | ↑    | ↓    |
| ГОВ "Базалівський колос"             | 0,620                            | 0,565 | 0,485 | 0,424 | 0,576 | ↓                             | ↓    | ↓    | ↑    |
| ГОВ "Спецагродар"                    | 0,885                            | 0,707 | 0,603 | 0,061 | 0,200 | ↓                             | ↓    | ↓    | ↑    |
| ПСП "Агрос"                          | 0,264                            | 0,344 | 0,316 | 0,650 | 0,352 | ↑                             | ↓    | ↑    | ↓    |
| <i>соціально-мотиваційна безпека</i> |                                  |       |       |       |       |                               |      |      |      |
| ГОВ "Чугуївська"                     | 0,481                            | 0,488 | 0,303 | 0,313 | 0,391 | ↑                             | ↓    | ↑    | ↑    |
| СЛОВ "Маяк"                          | 0,372                            | 0,400 | 0,383 | 0,315 | 0,303 | ↑                             | ↓    | ↓    | ↓    |
| ГОВ "Лебежанська"                    | 0,500                            | 0,532 | 0,412 | 0,281 | 0,352 | ↑                             | ↓    | ↓    | ↑    |
| ГОВ "Іванівський вал"                | 0,253                            | 0,164 | 0,190 | 0,146 | 0,106 | ↓                             | ↑    | ↓    | ↓    |
| ГОВ "Зоря"                           | 0,070                            | 0,349 | 0,326 | 0,235 | 0,202 | ↑                             | ↓    | ↓    | ↓    |
| ГДВ "Гракове"                        | 0,281                            | 0,227 | 0,234 | 0,148 | 0,258 | ↓                             | ↑    | ↓    | ↑    |
| ГОВ "Базалівський колос"             | 0,536                            | 0,527 | 0,533 | 0,476 | 0,560 | ↓                             | ↑    | ↓    | ↑    |
| ГОВ "Спецагродар"                    | 0,218                            | 0,235 | 0,197 | 0,115 | 0,139 | ↑                             | ↓    | ↓    | ↑    |
| ПСП "Агрос"                          | 0,180                            | 0,075 | 0,038 | 0,125 | 0,214 | ↓                             | ↓    | ↑    | ↑    |
| <i>професійна безпека</i>            |                                  |       |       |       |       |                               |      |      |      |
| ГОВ "Чугуївська"                     | 0,396                            | 0,434 | 0,305 | 0,552 | 0,572 | ↑                             | ↓    | ↑    | ↑    |
| СЛОВ "Маяк"                          | 0,499                            | 0,390 | 0,474 | 0,569 | 0,474 | ↓                             | ↑    | ↑    | ↓    |
| ГОВ "Лебежанська"                    | 0,400                            | 0,372 | 0,355 | 0,528 | 0,484 | ↓                             | ↓    | ↑    | ↓    |
| ГОВ "Іванівський вал"                | 0,365                            | 0,381 | 0,387 | 0,695 | 0,519 | ↑                             | ↑    | ↑    | ↓    |
| ГОВ "Зоря"                           | 0,331                            | 0,383 | 0,404 | 0,788 | 0,742 | ↑                             | ↑    | ↑    | ↓    |
| ГДВ "Гракове"                        | 0,189                            | 0,206 | 0,281 | 0,391 | 0,546 | ↑                             | ↑    | ↑    | ↑    |
| ГОВ "Базалівський колос"             | 0,839                            | 0,863 | 0,851 | 0,780 | 0,452 | ↑                             | ↓    | ↓    | ↓    |
| ГОВ "Спецагродар"                    | 0,183                            | 0,179 | 0,127 | 0,095 | 0,111 | ↓                             | ↓    | ↓    | ↑    |
| ПСП "Агрос"                          | 0,318                            | 0,328 | 0,360 | 0,667 | 0,650 | ↑                             | ↑    | ↑    | ↓    |
| <i>антиконфліктна безпека</i>        |                                  |       |       |       |       |                               |      |      |      |
| ГОВ "Чугуївська"                     | 0,680                            | 0,639 | 0,716 | 0,659 | 0,665 | ↓                             | ↑    | ↓    | ↑    |
| СЛОВ "Маяк"                          | 0,324                            | 0,351 | 0,466 | 0,454 | 0,396 | ↑                             | ↑    | ↓    | ↓    |
| ГОВ "Лебежанська"                    | 0,705                            | 0,684 | 0,699 | 0,687 | 0,635 | ↓                             | ↑    | ↓    | ↓    |
| ГОВ "Іванівський вал"                | 0,220                            | 0,224 | 0,191 | 0,179 | 0,207 | ↑                             | ↓    | ↓    | ↑    |
| ГОВ "Зоря"                           | 0,427                            | 0,441 | 0,370 | 0,380 | 0,411 | ↑                             | ↓    | ↑    | ↑    |
| ГДВ "Гракове"                        | 0,653                            | 0,646 | 0,586 | 0,661 | 0,659 | ↓                             | ↓    | ↑    | ↓    |
| ГОВ "Базалівський колос"             | 1,000                            | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | =                             | =    | =    | =    |
| ГОВ "Спецагродар"                    | 0,498                            | 0,553 | 0,525 | 0,617 | 0,598 | ↑                             | ↓    | ↑    | ↓    |
| ПСП "Агрос"                          | 0,201                            | 0,156 | 0,181 | 0,167 | 0,152 | ↓                             | ↑    | ↓    | ↓    |

Результати попереднього етапу, а саме визначені рівні формування та забезпечення кадрової безпеки, необхідні для реалізації п'ятого етапу, а саме групування підприємств агропромислового виробництва за допомогою матричного підходу з метою виявлення високого, середнього та низького рівня формування та забезпечення кадрової безпеки.

Застосування матриці розміщення підприємств у площині «рівень дотримання кадрової безпеки – рівень управління кадровою безпекою» дозволить не тільки діагностувати стан кадрової безпеки та можливість кадрових ризиків та загроз на підприємстві, але й обґрунтувати та обрати можливі напрями превентивних заходів щодо управління кадровою безпекою (рис. 2.13).

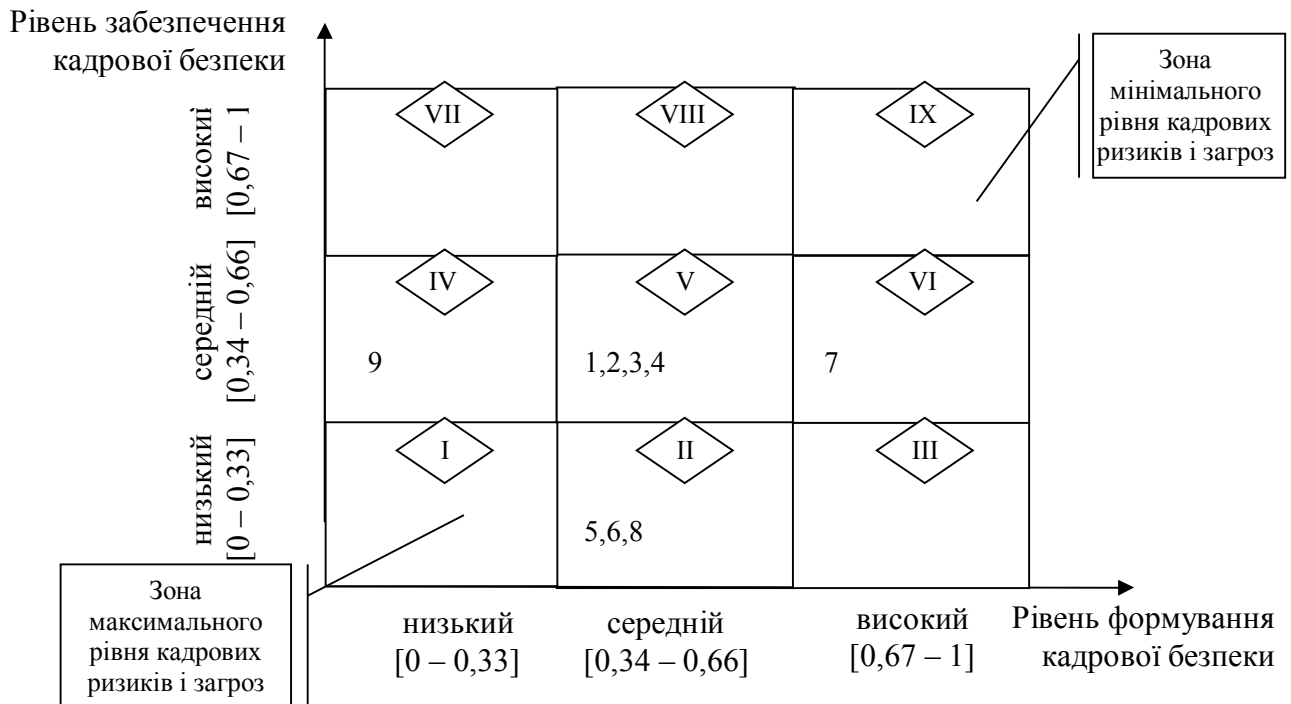


Рис. 2.13 Матриця розміщення підприємств у площині «рівень формування кадрової безпеки – рівень забезпечення кадрової безпеки» за 2017 р.

Умовні позначення: 1 – ТОВ "Чугуївська"; 2 – СТОВ "Маяк"; 3 – ТОВ "Лебежанська"; 4 – ТОВ "Іванівський вал"; 5 – ТОВ "Зоря"; 6 – ТДВ "Гракове"; 7 – ТОВ "Базалівський колос"; 8 – ТОВ "Спецагродар"; 9 – ПСП "Агрос".

Детальна характеристика квадрантів матриці з зазначенням явних проблем щодо гарантування кадрової безпеки та можливих кадрових ризиків та загроз внаслідок потрапляння підприємства в певний квадрант, та

пріоритетних напрямів та заходів щодо підвищення захищеності підприємства представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Характеристика квадрантів матриці «рівень дотримання кадрової безпеки – рівень управління кадровою безпекою»**

| Квадрант   | Характеристика  |
|--|---|
| Квадрант I (низький рівень формування та забезпечення кадрової безпеки)                    | До першого квадранту матриці потрапляють підприємства, на яких спостерігається максимальний рівень кадрових ризиків та загроз через відсутність активної реакції на вплив та зміну факторів зовнішнього середовища, запровадження інновацій зустрічає низку бюрократичних перепонів, пасивна кадрова політика призводить до зниження уваги до процесів управління кадровою безпекою.  |
| Квадрант II (середній рівень формування та низький рівень забезпечення кадрової безпеки)   | Другий квадрант матриці формують підприємства, що намагаються займатися питаннями кадрової безпеки, але здійснюють ці дії не досить активно, що пояснюється, наприклад, браком організаційних та фінансових ресурсів і відсутністю певних управлінських можливостей.  |
| Квадрант III (високий рівень формування та низький рівень забезпечення кадрової безпеки)   | До третього квадранту матриці потрапляють підприємства, що ігнорують питання забезпечення кадрової безпеки та можливо додержуються політики консерватизму, що призводить до низького рівня реагування на негативні сигнали діяльності підприємства. В цьому випадку необхідно виважено підійти до реалізації запланованих заходів та оцінити вплив чинників на забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.   |
| Квадрант IV (низький рівень формування та середній рівень забезпечення кадрової безпеки)   | Щодо четвертого квадранту матриці, то підприємства характеризуються високим рівнем плинності персоналу, невиконанням існуючої дисципліни, низькою продуктивністю праці. Тому, якщо вони запроваджують заходи стосовно забезпечення кадрової безпеки, ризикують не тільки тими коштами, які виділено бюджетом на зміну певних бізнес-процесів, але й функціонуванням всього підприємства загалом. Для підприємств такого типу важливо пріоритетні напрями щодо підвищення захищеності реалізовувати на високому рівні за відповідно розробленим планом з зазначенням відповідальних за їх виконання. |
| Квадрант V (середній рівень формування та забезпечення кадрової безпеки)                   | П'ятий квадрант матриці формують підприємства, які характеризуються середнім рівнем кадрових ризиків і загроз, що вказує на те, що заходи, спрямовані на підвищення рівня кадрової безпеки мають бути не радикальними, а їх вплив має носити точковий характер нетривалої дії.  |
| Квадрант VI (високий рівень формування та середній рівень забезпечення кадрової безпеки)   | Шостий квадрант розташований у зоні середнього ступеню ризику, що свідчить про те, що заходи щодо гарантування безпеки на підприємстві є доцільними й приведуть до його ефективного функціонування у випадку їх реалізації. Підприємства, що потрапляють в даний квадрант, мають всі необхідні ресурси для вчасного реагування на негативні сигнали зовнішнього середовища та проведення необхідних організаційних змін.  |
| Квадрант VII (низький рівень формування та високий рівень забезпечення кадрової безпеки)   | Потрапляння підприємства в сьомий квадрант вказує про неоднозначність та суперечливість отриманих результатів та свідчить про помірний рівень кадрових ризиків і загроз: з одного боку, забезпечення кадрової безпеки здійснюється на високому рівні, з іншого – існують прогалини в формуванні кадрової безпеки, та відповідно необхідності коригування декількох елементів системи управління персоналом.   |
| Квадрант VIII (середній рівень формування та високий рівень забезпечення кадрової безпеки) | Восьмий квадрант вказує про необхідність проведення виваженої кадрової політики, адже не завжди керівництво може керуватися розробленим інструментарієм гарантування кадрової безпеки. Альтернативність полягає у виборі такого комплексу дій, відповідно якого з мінімальним впливом кадрових ризиків та загроз для підприємства реалізуються пріоритетні заходи.  |
| Квадрант IX (високий рівень формування та забезпечення кадрової безпеки)                   | Ситуація, що характерна для даного квадранту в сучасних умовах майже не зустрічається. Пояснюється це тим, що діяльність сучасного підприємства характеризується постійним впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, через які йому необхідно постійно пристосовуватися до нових умов господарювання.  |

Враховуючи результати позиціювання підприємств на матриці запропоновано для кожного квадранту можливі пріоритетні напрями та заходи щодо підвищення захищеності підприємства (табл. 2.9).

Таким чином, запропоновані пріоритетні напрями та заходи щодо підвищення захищеності підприємства не тільки сприятимуть стабілізації кадрових процесів на підприємстві та нівелюванню ризиків і загроз з боку персоналу, але й їх реалізація дозволить покращити рівень формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємствах агропромислового виробництва, що, у свою чергу, гарантуватиме максимально ефективне та стабільне їх функціонування.

Таблиця 2.9

**Пріоритетні напрями та заходи щодо підвищення захищеності підприємства для кожного квадранту**

| Можливі пріоритетні напрями та заходи щодо підвищення захищеності підприємства   | I квадрант | II квадрант | III квадрант | IV квадрант | V квадрант | VI квадрант | VII квадрант | VIII квадрант | IX квадрант |
|--|------------|-------------|--------------|-------------|------------|-------------|--------------|---------------|-------------|
| Створення відділу або підрозділу, що займатиметься питаннями кадрової безпеки  | +          | +           | +            | +           | +          |             |              |               |             |
| Розробка та використання моделі формування та забезпечення кадрової безпеки, яке деталізує процеси стратегічного управління персоналом   | +          | +           | +            | +           | +          | +           | +            |               |             |
| Виявлення проблемних зон в менеджменті персоналу, що в найбільшому ступені впливають на якість управління кадровою безпекою шляхом опитування працівників, керівників, проведення аналізу діяльності зовнішніми експертами       | +          | +           | +            | +           | +          |             | +            |               |             |
| Розробка необхідних заходів щодо уникнення або подолання недоліків в менеджменті персоналу (можливість виконання як власними зусиллями, так і за допомогою консалтингових агенцій) у вигляді відповідної програми або плану змін | +          | +           | +            | +           | +          |             | +            |               |             |
| Розвиток системи управління персоналом, яка поєднуватиме матеріальні вкладення в персонал з моральними, створюватиме безпечні умови для роботи персоналу та його кар'єрного росту  | +          | +           | +            | +           | +          | +           | +            | +             | +           |
| Формування організаційної прихильності персоналу до підприємства шляхом підвищення їх лояльності та задоволеності  |            |             |              |             |            | +           | +            | +             | +           |
| Підтримання високого рівня кадрової безпеки шляхом швидкого реагування на виклики зовнішнього середовища та паралельного погодження інтересів підприємства та персоналу  |            |             |              |             |            |             |              | +             | +           |



Отже, у дослідженні запропоновано комплексну оцінку рівня формування та забезпечення кадрової безпеки, яка на відміну від існуючих включає наступні етапи: аналіз підходів щодо оцінки кадрової безпеки; обґрунтування та визначення показників аналізу кадрової безпеки; вибір переліку показників, що відповідають певній складовій кадрової безпеки та рівню її формування та забезпечення за допомогою експертного оцінювання; визначення інтегрального показника кадрової безпеки за відповідним рівнем та за складовою з використанням таксономічного аналізу; групування досліджуваних підприємств за рівнем формування та забезпечення кадрової безпеки (високий, середній, низький) шляхом побудови матриці.

### **2.3 Визначення впливу зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства**

Аналіз сучасного стану кадрової безпеки підтвердив її важливість та значну впливовість в забезпеченні їх ефективного функціонування. Але жодне сучасне підприємство не спроможне забезпечити гідну високу оплату праці персоналу, якщо в країні швидкими темпами зростає інфляція, а політична нестабільність, низький рівень життя та незабезпечення гідними соціальними стандартами є передумовою міграційних процесів та виїзду висококваліфікованих фахівців з країни. Тінізація економіки призводить до отримання виплат заробітної плати «в конвертах» і відсутності державної соціальної захищеності працівників. Порушення норм чинного трудового законодавства щодо регламенту праці і відпочинку, оздоровлення працівників та членів їх сімей більшістю підприємств породжує соціальну напругу в суспільстві, особливо за умов соціальної нерівності та безправ'я. Тому важливим є розуміння впливу зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства і вибору адекватної поведінки в існуючих умовах.

Незважаючи на опрацьованість багатьох аспектів досліджуваної проблематики, питання особливостей впливу зовнішнього середовища на формування та забезпечення кадрової безпеки вітчизняних підприємств залишаються відкритими. Тому одним із пріоритетних напрямів формування кадрової безпеки на підприємстві є визначення впливу факторів зовнішнього середовища.

Враховуючи складність, невизначеність та надмірну рухливість зовнішнього середовища, які є характерними ознаками сучасності, вітчизняним підприємствам необхідно моніторити зміни, що відбуваються на макро та мезорівні, швидко реагувати на них та володіти якісною та актуальною інформацією для того, щоб ефективно функціонувати. Тому важливість проведення аналізу зовнішнього середовища обумовлюється необхідністю врахування характеру впливу факторів (позитивного або негативного) та їх сили при формуванні та забезпеченні кадрової безпеки.

На сьогодні у наукових роботах, присвячених питанню аналізу стратегічного управління, кадрової політики та безпеки підприємств, зустрічається значна кількість підходів до визначення та класифікації факторів зовнішнього середовища. Наприклад, зарубіжні дослідники Ч. Хілл та Г. Джонс під зовнішнім середовищем розуміють економічні, глобальні, технологічні, демографічні, соціальні та політичні сили у широкому контексті, якими обмежені компанії та організації [186, с. 69]. С. Шекшня [173], який займається дослідженнями у галузі менеджменту персоналу, до чинників макросередовища відносить соціально-економічні, фізіологічні, технічні і технологічні, структурно-організаційні, соціально-психологічні і територіально-ситуаційні групи. Варто також виділити підхід Р. Гріфіна та В. Яцури [47, с. 57], які зовнішніми факторами розвитку підприємства вважають економічні, технологічні, політико-правові умови; етичне та соціальне середовище менеджменту. О. Грішнова [48, с. 148] досліджуючи людський капітал визначає наступні зовнішні фактори, що чинять вплив на

його формування: демографічні, соціальні, економічні, природні, організаційно-економічні, екологічні.

Серед досліджень, присвячених аналізу економічної безпеки підприємства та виробленню відповідної стратегії забезпечення, варто виділити роботу М. Копитко, яка серед дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища виділяє ринкову та інтерфейсну підсистему [89, с. 14]. Українські вчені В. Ортинськнй, І. Керницький та З. Живко при дослідженні економічної безпеки рекомендують враховувати дію політичних, соціально-економічних, екологічних, науково-технічних, технологічних, юридичних, природно- кліматичних, демографічних та криміналістичних факторів [54, с. 16].

Цікавою є позиція Х. Жидецької [62, с. 68], відповідно до якої елементами зовнішнього середовища, які впливають на формування соціально-трудової безпеки підприємства (яку автор розподіляє на кадрову безпеку та безпеку персоналу), є: криміногенна ситуація в країні; політична ситуація в країні; стан економічної кон'юнктури держави; соціально-демографічна безпека держави; соціально-демографічна безпека регіону; світова соціально-демографічна безпека. Автор вважає, що всі перелічені фактори мають безпосередній вплив на формування та загальний рівень соціально-трудової безпеки підприємства, оскільки, якщо загальні тенденції щодо рівня життя та соціального благополуччя громадян, у регіоні чи країні є низькими, то це відобразатиметься на рівні соціально-трудової безпеки підприємства [62, с. 69].

Аналіз основних положень наукових робіт дозволив встановити, що найбільш розповсюдженими групами факторів зовнішнього середовища є: політичні, економічні, технологічні та соціальні; також в деяких джерелах зустрічаються групи чинників міжнародного, екологічного, культурного та правового характеру. Враховуючи те, що для подальшого дослідження запропоновано використати лише перші чотири групи з метою деталізації макросередовища суб'єктів господарювання та виходячи із цієї сукупності

факторів, доцільним та найбільш природним для аналізу їх зовнішнього оточення є PEST – аналіз (дослідження політичних (P), економічних (E), соціокультурних (S) та технологічних (T) факторів).

Процедура проведення PEST-аналізу передбачає розподіл чинників оточення на чотири зазначених групи та виявлення характеру їх впливу для потреб обґрунтування господарських рішень [187, с. 31]. В результаті використання цього інструменту стає можливим: виявлення характеру впливу кожного з чинників на діяльність підприємства; визначення ймовірності реалізації факторів; обґрунтування ступеню готовності підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Зазначимо, що відповідно до методології стратегічного управління фактори зовнішнього середовища розподіляються на: фактори непрямого впливу (опосередковано впливають на функціонування підприємства) та фактори прямого впливу (безпосередньо впливають на роботу підприємства). Тому, окрім дослідження політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів, які мають непрямий вплив на процес формування кадрової безпеки на підприємстві, особливої уваги потребує аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу, серед яких: агресивна кадрова політика конкурентів, що спрямована на переманювання співробітників; якість роботи місцевих правоохоронних органів; рівень підприємницької культури; промислове шпигунство; недостатня надійність контрагентів тощо.

Отже, послідовність процесу визначення впливу зовнішнього середовища на формування та забезпечення кадрової безпеки представлено на рис. 2.16.



Рис. 2.16 Послідовність визначення впливу факторів зовнішнього середовища на формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства

Враховуючи складність системи, що досліджується, для виявлення зв'язків між факторами зовнішнього середовища та математичного виміру їх впливу (визначення негативного або позитивного характеру), використано експертний підхід. Зазначимо, що через неможливість виразити взаємозв'язок факторів математичними формулами в нашому випадку, формалізований підхід не застосовується. У свою чергу, експертний підхід базується на суб'єктивному, оціночному сприйнятті взаємодії факторів, який також передбачає можливість відобразити силу їх взаємодії. Тобто використовуються експертні оцінки для визначення інтенсивності взаємовпливу факторів.

В першу чергу необхідно обґрунтувати перелік зовнішніх факторів прямої та непрямої дії, які мають високу ймовірність реалізації та впливу на функціонування об'єкта. Враховуючи те, що PEST-аналіз – це метод експертного оцінювання умов зовнішнього оточення, формування експертної

групи з високим рівнем компетенцій є наступним важливим етапом в процесі отримання якісних результатів.

Далі визначається значимість (імовірність впливу) кожного фактору для даного об'єкта шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне). Після визначення ваги кожного фактора, дається оцінка ступеня його впливу на формування та розвиток кадрової безпеки підприємства за 5-бальною шкалою, де: «5» означає сильний вплив, серйозна небезпека; «1» – відсутність впливу, загрози. Додатково оцінці присвоюється знак: «+», якщо фактор відноситься до категорії «можливості» і знак «-» у разі, якщо фактор відноситься до категорії «загрози».

На завершальному етапі розраховуються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на ступінь його впливу і визначення сумарної зваженої оцінки для досліджуваних підприємств.

Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на формування та забезпечення кадрової безпеки аграрних підприємств подано в табл. 2.10.

Проведений аналіз факторів зовнішнього середовища свідчить про те, що найбільший вплив на формування та забезпечення кадрової безпеки підприємств агропромислового виробництва робить агресивна кадрова політика конкурентів, що спрямована на переманювання співробітників (фактор прямого впливу), зважене середнє якого складає 0,697. Вказаний фактор є суттєвою загрозою, а тому підприємству в особі керівництва необхідно активізувати всі свої резерви в сфері мотивації персоналу задля досягнення визначеності та ефективності існуючої кадрової політики.

Слід зазначити, що промислове шпигунство та недостатня надійність контрагентів, які є факторами прямого впливу, представляють собою загрозу для ефективної реалізації заходів забезпечення кадрової безпеки підприємств. Така ситуація свідчить про високу вірогідність появи значної кількості проблем при функціонуванні підприємств. Тому при запровадженні

інструментів забезпечення кадрової безпеки підприємств необхідно передбачити заходи з подолання можливих негативних наслідків.

Таблиця 2.10

### Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на формування та забезпечення кадрової безпеки підприємств

| Фактори  | Ступінь впливу фактору (середня оцінка) | Ваговий коефіцієнт | Спрямованість впливу | Рівень важливості (взвжене середнє) |
|--|---|--------------------|----------------------|-------------------------------------|
| Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу  |   |                    |                      |                                     |
| 1. Політичні фактори   |   | 0,08               |                      | 0,066                               |
| 1.1. Нормативно-правове регулювання соціально-трудових відносин в країні   | 3,45                                    | 0,02               | +                    | 0,069                               |
| 1.2. Ступінь втручання держави в економічні процеси суб'єктів господарювання   | 1,9                                     | 0,02               | -                    | 0,038                               |
| 1.3. Політична нестабільність  | 2,7                                     | 0,01               | -                    | 0,027                               |
| 1.4. Стандарти з державної безпеки   | 4,35                                    | 0,03               | +                    | 0,131                               |
| 2. Економічні фактори  |   | 0,12               |                      | 0,124                               |
| 2.1. Економічна ситуація та тенденції її зміни (податкова, фінансова, бюджетна, банківська системи країни)           | 2,7                                     | 0,02               | +                    | 0,054                               |
| 2.2. Рівень зайнятості   | 3,75                                    | 0,03               | +                    | 0,113                               |
| 2.3. Рівень безробіття   | 4,25                                    | 0,03               | -                    | 0,128                               |
| 2.4. Рівень життя населення  | 5                                       | 0,04               | +                    | 0,2                                 |
| 3. Соціокультурні фактори  |   | 0,14               |                      | 0,151                               |
| 3.1. Рівень освіти населення   | 4,4                                     | 0,03               | +                    | 0,132                               |
| 3.2. Ступінь соціальної напруженості у суспільстві   | 4,85                                    | 0,05               | -                    | 0,243                               |
| 3.3. Культурний рівень населення   | 4,15                                    | 0,04               | +                    | 0,166                               |
| 3.4. Рівень функціонування закладів охорони здоров'я, освітніх, культурно-спортивних, побутового обслуговування      | 3,15                                    | 0,02               | +                    | 0,063                               |
| 4. Технологічні фактори  |   | 0,11               |                      | 0,131                               |
| 4.1. Стан технологічної бази вітчизняного виробництва  | 4,3                                     | 0,02               | +                    | 0,086                               |
| 4.2. Державна технологічна політика  | 3,1                                     | 0,02               | +                    | 0,062                               |
| 4.3. Несвоєчасне або неповне фінансування досліджень   | 5,1                                     | 0,03               | -                    | 0,153                               |
| 4.4. Новації в менеджменті, інструментах відбору та найму на вакантну посаду, мотивації праці, професійного навчання | 5,6                                     | 0,04               | +                    | 0,224                               |
|  |   | 0,45               |                      | 0,118                               |
| Фактори зовнішнього середовища прямого впливу  |   |                    |                      |                                     |
| Агресивна кадрова політика конкурентів (спрямована на переманювання співробітників)                                  | 4,65                                    | 0,15               | -                    | 0,697                               |
| Якість роботи місцевих правоохоронних органів  | 3,15                                    | 0,09               | +                    | 0,284                               |
| Промислове шпигунство  | 4,25                                    | 0,12               | -                    | 0,51                                |
| Рівень підприємницької культури  | 4,11                                    | 0,11               | +                    | 0,452                               |
| Недостатня надійність контрагентів   | 2,5                                     | 0,08               | -                    | 0,2                                 |
|  |   | 0,55               |                      | 0,429                               |
| Всього   |   | 1                  |                      |                                     |

Децо менший вплив на розвиток та підтримку кадрової безпеки вітчизняних підприємств мають фактори непрямого впливу. Так, серед технологічних факторів достатньо значний вплив мають новації в

менеджменті, інструментах відбору та найму на вакантну посаду, мотивації праці, професійного навчання (взважене середнє складає 0,224). Відчутній вплив в групі технологічних факторів має також несвоєчасне або неповне фінансування досліджень у сфері розвитку промисловості (взважене середнє складає 0,153). Враховуючи існуючий незадовільний стан фінансування промислової сфери в Україні, можна стверджувати, що вказаний фактор є загрозою для подальшого забезпечення кадрової безпеки підприємств агропромислового виробництва. Тому для її подолання при виборі та запровадженні заходів та відповідних інструментів необхідно значно збільшувати частку фінансування вказаної сфери як за рахунок бюджетних коштів, так за рахунок інших джерел, і зокрема шляхом збільшення власних коштів підприємств та залучення кредитних та інвестиційних ресурсів. Найбільший вплив в групі соціальних факторів має ступінь соціальної напруженості у суспільстві (взважене середнє складає 0,243). Підтверджується це зниженням рівня та якості життя населення, окрім цього на сьогодні склалися ситуації виникнення чисельних акцій невдоволення громадян на соціально-економічному підґрунті.

Прийняття стратегічних рішень про регулювання та підтримку кадрової безпеки на підприємстві в значній мірі залежить від рівня життя населення. Вказаний фактор (взважене середнє складає 0,2) в рамках аналізу, що проводиться, є також можливістю для реалізації ефективної системи менеджменту персоналу та управління безпекою на підприємстві.

Особливої уваги заслуговує аналіз середнього значення взваженої середньої по групам факторів. Проведені розрахунки показали, що найбільший розмір цього показника серед факторів непрямого впливу має група соціокультурних чинників. Це свідчить про те, що стан соціальної кон'юнктури, що склалась в Україні, робить значний вплив на планування, розробку та реалізацію заходів будь-якого спрямування. Звідси витікає, що ігнорування її складових при розробці та запровадженні інструментів



забезпечення кадрової безпеки матиме значні негативні наслідки та перешкоджатиме гарантуванню захищеності діяльності підприємств.

Отже, з метою визначення міри впливу груп факторів зовнішнього середовища на процес формування кадрової безпеки підприємства було використано PEST-аналіз для виявлення факторів зовнішнього середовища, здійснено експертне оцінювання ступеня взаємовпливу факторів зовнішнього середовища та узагальнено результати і запропоновано відповідні рекомендації.

## **Висновки до розділу 2**

Розроблено методичний підхід до визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємствах, який передбачає комплексне інтегральне діагностування рівня кадрової безпеки за складовими (безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека) та за рівнем формування та забезпечення, що створює якісне аналітико-практичне підґрунтя підвищення рівня кадрової безпеки підприємств агропромислового виробництва в довгостроковій перспективі. Запропонований підхід відповідає наступним умовам: наявність чітко фіксованих меж (порогові значення отриманих інтегральних показників рівня формування та забезпечення кадрової політики); універсальність; зіставність різночасових оцінок рівня кадрової безпеки одного підприємства, а також різних підприємств однієї галузі; простота і доступність процесу розрахунку. Окрім цього, даний підхід, на відміну від існуючих, передбачає використання різнопланового методичного інструментарію: аналізу та синтезу – для обґрунтування підходів щодо оцінки кадрової безпеки; логічного узагальнення та систематизації – для розробки системи показників, які відображають складові кадрової безпеки підприємства; експертних оцінок – для визначення переліку показників, що відповідають рівню формування та забезпечення кадрової безпеки; таксономічного аналізу – для розрахунку

інтегральних показників кадрової безпеки за відповідним рівнем та за складовою; матричного підходу – для групування підприємств за рівнем формування та забезпечення кадрової безпеки. Застосування запропонованого підходу дозволить не тільки визначити рівень формування та забезпечення кадрової безпеки на досліджуваних підприємствах, але й розробити відповідні рекомендації щодо поліпшення її стану на вітчизняних підприємствах.

З метою ґрунтовного формування та забезпечення кадрової безпеки було проведено оцінку впливу зовнішнього середовища. Запропоновано певну послідовність процесу визначення впливу факторів зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки на підприємстві, яка включає: обґрунтування переліку зовнішніх факторів непрямого та прямого впливу на формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві; формування експертної групи; визначення значимості фактору шляхом присвоєння певної ваги; оцінка ступеня впливу кожного фактора на формування та розвиток кадрової безпеки підприємства; розрахунок зважених оцінок та визначення сумарної зваженої оцінки для підприємства; узагальнення результатів, виявлення впливу.

Визначення міри впливу кожної з груп факторів зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства здійснено з використанням експертного оцінювання. На основі узагальнення існуючих класифікацій факторів зовнішнього середовища було запропоновано оцінити рівень важливості факторів прямого та непрямого впливу. До факторів непрямого впливу було віднесено політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори. Прямий вплив мають такі фактори зовнішнього середовища, як агресивна кадрова політика конкурентів, що спрямована на переманювання співробітників; якість роботи місцевих правоохоронних органів; рівень підприємницької культури; промислове шпигунство; недостатня надійність контрагентів тощо. Виявлення ступеню впливу зовнішнього середовища враховано в подальшому вдосконаленні моделі

формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємствах агропромислового виробництва.

## РОЗДІЛ 3

# МЕХАНІЗМИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1 Методичний підхід щодо оцінки умов формування кадрової безпеки підприємств

Кадрова безпека є надважливим питанням для більшості вітчизняних підприємств у часи нестабільності сучасного бізнес-середовища. Через зниження лояльності персоналу на підприємствах спостерігається активізація їх деструктивних намірів, починаючи від крадіжки та закінчуючи промисловим шпигунством. Щоб запобігти такому розвитку подій на підприємстві, забезпечити захищеність та можливість протистояти загрозам з боку персоналу, необхідно для початку визначити та проаналізувати можливі фактори впливу на кадрову безпеку.

Дослідженню факторів впливу на кадрову безпеку присвячені праці науковців-вчених, серед яких: А. Зубарева [69], Н. Кузнецова [102], А. Митрофанова [117], А. Слобідський [154], І. Цветкова [162] та інші. Питання виявлення впливу кадрових ризиків і загроз на формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві висвітлені в роботах Д. Кузнецова [98], А. Маренича [111], Н. Подлужної [137]. Незважаючи на достатні здобутки в даній області, питання визначення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування та забезпечення кадрової безпеки залишаються недостатньо опрацьованими, тому і потребують подальшого дослідження.

При вирішенні проблем формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства важливе місце займає дослідження ризиків і загроз, які можуть надходити як від персоналу підприємства, так і на його адресу. Тому, враховуючи те, що сутнісною складовою визначення кадрової безпеки є

процес запобігання дестабілізуючим впливам з боку персоналу, та акцентуючи увагу на необхідності комплексного уявлення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення факторів деструктивного характеру, більш детального обґрунтування потребує визначення впливу негативних факторів на кадрову безпеку підприємства. Окрім цього, зазначимо наступне: враховуюче те, що умовами є обстановка для будь-якої діяльності [9], можна припустити, що сукупна дія факторів певного середовища і формує цю обстановку, в якій існує та розвивається об'єкт дослідження. Тому при оцінці умов формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства досліджуватимуться саме фактори, які їх визначають.

Враховуючи відсутність дієвого підходу щодо визначення впливу негативних факторів на формування та забезпечення кадрової безпеки, розроблено методичний підхід щодо оцінки умов формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства (рис. 3.1).

Особливістю даного підходу є комплексний характер оцінки впливу негативних факторів на формування і забезпечення кадрової безпеки завдяки використанню таких інструментів, як PEST-аналіз макросередовища (аналіз зовнішнього середовища) та експертне оцінювання загроз кадровій безпеці й математичне визначення рівня кадрових ризиків за напрямками управління персоналом (аналіз внутрішнього середовища). Окрім цього, реалізація запропонованого підходу на підприємстві дозволить нівелювати суб'єктивність управлінських рішень та дій щодо управління кадровою безпекою та знизити ступінь їх невизначеності.

Отже, процес оцінки умов формування та забезпечення кадрової безпеки розпочинається з аналізу стану кадрової безпеки на підприємствах. Важливою при цьому є оцінка впливу негативних факторів на формування і забезпечення кадрової безпеки на підприємствах, яка включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.



Рис. 3.1 Схема методичного підходу щодо оцінки умов формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства

Аналіз зовнішнього середовища запропоновано проводити за допомогою PEST-аналізу, інструменту розуміння позиції суб'єкта аналізу, його потенціалу і наряду подальшої діяльності шляхом виділення та дослідження політико-правових (P), економічних (E), соціокультурних (S) та технологічних (T) факторів [166]. Так, у підрозділі 2.3 визначено вплив зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства за допомогою PEST-аналізу, який засвідчив наступне: найбільший вплив серед факторів непрямого впливу має група соціокультурних чинників. Це вказує про те, що стан соціальної кон'юнктури, що склалась в Україні, суттєво позначається на плануванні, розробці та реалізації заходів щодо управління персоналом на підприємстві. Тому ігнорування соціокультурних факторів при розробці та запровадженні інструментів забезпечення кадрової безпеки матиме безповоротні пагубні наслідки та перешкоджатиме підвищенню захищеності діяльності підприємств.

Наступним важливим блоком запропонованого підходу щодо оцінки умов формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства є аналіз внутрішнього середовища, яке включає аналіз загроз кадровій безпеці та аналіз кадрових ризиків за напрямками управління персоналом. Але перш ніж перейти до детального його дослідження, необхідно акцентувати увагу на існуванні певних відмінностей між поняттями «ризик» і «загроза». Так, загроза носить адресний, конкретний характер, має виражену спрямованість (нанесення збитку). Тоді як ризик завжди передбачає імовірнісний характер результату, який може бути і негативним, і позитивним. Тому ризик – це можливість небажаної втрати чого-небудь при поганому збігу обставин, якої можна уникнути, тоді як загроза – можлива небезпека, яку можна тільки мінімізувати.

Таким чином, аналіз загроз кадровій безпеці запропоновано проводити з використанням експертного оцінювання, яке дозволить виявити найбільш значимий вплив загроз з точки зору керівників та менеджерів досліджуваних підприємств. Послідовність даного етапу наступна: 1) визначення та

обґрунтування переліку існуючих загроз кадровій безпеці; 2) формування експертної групи; 3) експертна оцінка загроз кадровій безпеці – перевірка їх значимості; 4) визначення узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнту конкордації; 5) результати побудови рейтингу загроз кадровій безпеці.

Головними загрозами, з якими стикається більшість вітчизняних підприємств у процесі свого функціонування, виступають: розкрадання, шахрайство, замах на інтелектуальну власність, корупція, зловживання посадовими обов'язками, рейдерські атаки, комп'ютерні злочини тощо. Окрім цього, актуальні для сучасного підприємства в умовах кризи й такі загрози кадровій безпеці, як недостатня кваліфікація персоналу та невідповідність кваліфікаційного рівня, слабка організація системи навчання, помилки в плануванні персоналу та неякісні перевірки кандидатів для приймання на роботу, настанова конкурентів на переманювання та забезпечення кращих умов мотивації, слабка корпоративна політика й неефективна система мотивації. Акцентуємо увагу, що у підрозділі 1.3 детально представлено аналіз загроз кадровій безпеці та запропоновано конкретні заходи щодо їх нівелювання та мінімізації.

Зазначимо, що формування експертної групи досить важливий етап при використанні експертних методів прогнозування. Тому необхідно ретельно підходити до оцінки рівня компетентності експертів та обґрунтування її кількості, що нівелювати певну суб'єктивність факторів впливу на підсумкові експертні оцінки.

Існує достатньо багато способів оцінки рівня компетентності, серед яких найбільш поширеними є [46] : самооцінка потенціального експерта; колективна оцінка потенціального експерта як фахівця в зазначеній сфері; оцінка на основі статистичного аналізу минулих експертиз, в яких брав участь потенційний експерт; аналітичне визначення компетентності потенціального експерта. І всі вони при цьому передбачають визначення за певною шкалою не тільки ступеня



поінформованості експерта в порушеній проблематиці, але й рівня зацікавленості, креативності та наукової інтуїції.

Визначити оптимальну кількість експертів доволі важке завдання. Одним із відомих, часто використовуваних на практиці підходів щодо вирішення цієї проблеми є встановлення максимальної і мінімальної меж чисельності груп, що базується на врахуванні двох умов: 1) високої середньої компетентності груп експертів; 2) стабілізації середньої оцінки прогнозованої характеристики. Для цього, необхідно визначити оцінку компетентності потенційних експертів, результати якої подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Результати оцінки компетентності експертів

| Експерт   | Оцінка | Експерт    | Оцінка | Експерт    | Оцінка |
|-----------|--------|------------|--------|------------|--------|
| експерт 1 | 5      | експерт 10 | 4      | експерт 19 | 5      |
| експерт 2 | 4      | експерт 11 | 4      | експерт 20 | 4      |
| експерт 3 | 5      | експерт 12 | 5      | експерт 21 | 5      |
| експерт 4 | 5      | експерт 13 | 4      | експерт 22 | 4      |
| експерт 5 | 4      | експерт 14 | 4      | експерт 23 | 3      |
| експерт 6 | 3      | експерт 15 | 5      | експерт 24 | 4      |
| експерт 7 | 5      | експерт 16 | 5      | експерт 25 | 5      |
| експерт 8 | 5      | експерт 17 | 3      | експерт 26 | 5      |
| експерт 9 | 4      | експерт 18 | 5      | експерт 27 | 4      |

Відповідно до першої умови (яка припускає, що існує група експертів, компетентність яких максимальна, то середнє значення їх оцінок можна вважати вірним), необхідно розрахувати максимальну чисельність групи експертів ( $n_{\max}$ ) за наступною формулою [92]:

$$C \cdot K_{\max} \leq \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n_{\max}} \quad (3.1)$$

де  $C$  – константа;

$K_i$  – компетентність  $i$ -того експерта;

$K_{\max}$  – максимально можлива компетентність.

Для того, щоб визначити константу, необхідне голосування. Виходячи з того, що якщо за групу подано  $2/3$  голосів присутніх, то вона вважається обраною [120, с. 50]. Тому, приймаючи  $C = 2/3$ , визначимо максимальну

кількість експертів наступним чином (3.2):

$$n_{\max} \leq \frac{3}{2} \cdot \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{K_{\max}} \quad (3.2)$$

В результаті розрахунку максимальна кількість експертів склала 35 осіб.

Відповідно до другої умови (яка припускає, що включення чи виключення експерта з групи незначно впливає на середню оцінку прогнозованої величини) розрахуємо середню помилку внаслідок включення (виключення) експерта за наступною формулою [120] :

$$\frac{B - B'}{B_{\max}} < E \quad (3.3)$$

де  $E$  – задана середня помилка внаслідок включення (виключення) експерта (припустимо, вона дорівнює 0,1);

$B$  – середня оцінка прогнозованої величини в балах, яка дана експертами;

$B'$  – середня оцінка, яка дана експертами в балах, з якої виключений (чи до якої включений) один експерт;

$B_{\max}$  – максимально можлива оцінка прогнозованої величини.

Отже, формула 3.3 матиме наступний вид:  $0,0026 < 0,1$ .

Мінімальну кількість експертів ( $n_{\min}$ ) в залежності від припустимої середньої помилки визначимо за формулою [120] :

$$n_{\min} = 0,5 \cdot \left( \frac{3}{E} + 5 \right) \quad (3.4)$$

Проведені розрахунки показали, що мінімальна кількість експертів складає 18 осіб. Отже, чисельність експертної групи встановлюється в межах  $n_{\min} \leq n \leq n_{\max}$ .

В рамках нашого дослідження, а саме аналізу загроз кадровій безпеці в контексті її формування та забезпечення та враховуючи результати проведених розрахунків, дисертантом запропонована експертна група, що складається з 26

осіб. До її складу увійшли керівники та провідні фахівці досліджуваних підприємств.

Необхідно акцентувати увагу, що при проведенні анкетування та інтерв'ювання важливо врахувати рівень суб'єктивізму та можливі розбіжності у відповідях експертів. У зв'язку з цим, важливим етапом дослідження є визначення узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнту конкордації (W). Його розрахунок (результати представлено в табл. 3.2) дозволяє стверджувати про достовірність отриманих оцінок та узгодженість думок експертів, що тільки підвищує якість проведеного дослідження.

Отже, експертам було запропоновано проранжувати за рівнем можливості або наявності загроз кадровій безпеці, де 1 – найбільш впливова та значима загроза кадровій безпеці, 10 – найменш впливова та значима. Результати оцінювання можливості загроз кадровій безпеці представлено в табл. 3.2.

Таким чином, результати експертного оцінювання вказують на значну можливість таких загроз кадровій безпеці, як: розкрадання майна та шахрайство на підприємстві, слабка корпоративна політика та неефективна система мотивації, руйнування згуртованого морального клімату (непередбачені реакції персоналу, зриви та психози). Найменша ймовірність появи на підприємствах з точки зору експертів рейдерських атак.

Слід відзначити сумнівність використання тільки експертних методів оцінки для виявлення впливу факторів на формування та забезпечення кадрової безпеки, адже сукупність суб'єктивних оцінок не є достатньо об'єктивною. Тому для визначення рівня кадрових ризиків на підприємстві запропоновано використати статистичний аналіз і провести кількісну оцінку показників.

Таблиця 3.2

## Результати оцінювання можливості загроз кадровій безпеці

| Загроза кадровій безпеці  | Експерти |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | $\sum_{j=1}^m a_{ij}$ | $\left(\sum_{j=1}^m a_{ij} - a\right)^2$ |
|---|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------------|--|
|   | 1        | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |                       |  |
| Розкрадання майна та шахрайство на підприємстві   | 1        | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 3  | 2  | 40                    | 10609                                    |
| Замах на інтелектуальну власність   | 5        | 4  | 6  | 5  | 6  | 6  | 5  | 6  | 6  | 4  | 6  | 4  | 4  | 5  | 4  | 7  | 7  | 4  | 5  | 7  | 6  | 4  | 6  | 5  | 5  | 5  | 137                   | 36                                       |
| Корупція на вищих рівнях управління та зловживання посадовими обов'язками   | 4        | 2  | 5  | 6  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 2  | 5  | 2  | 7  | 6  | 5  | 2  | 6  | 2  | 6  | 4  | 4  | 2  | 5  | 6  | 2  | 6  | 111                   | 1024                                     |
| Недостатня кваліфікація персоналу та невідповідність кваліфікаційного рівня (слабка організація системи навчання) | 6        | 7  | 4  | 4  | 3  | 3  | 6  | 4  | 5  | 7  | 4  | 7  | 5  | 4  | 7  | 6  | 3  | 7  | 4  | 5  | 8  | 7  | 4  | 4  | 8  | 4  | 136                   | 49                                       |
| Слабка корпоративна політика та неефективна система мотивації   | 2        | 3  | 1  | 3  | 4  | 4  | 1  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 1  | 3  | 3  | 3  | 1  | 3  | 65                    | 6084                                     |
| Руйнування згуртованого морального клімату (непередбачені реакції персоналу, зриви та психози)                    | 3        | 5  | 3  | 1  | 2  | 2  | 2  | 3  | 4  | 5  | 1  | 5  | 2  | 1  | 3  | 4  | 4  | 5  | 1  | 2  | 3  | 5  | 2  | 1  | 4  | 1  | 74                    | 4761                                     |
| Можливість управління працівником ззовні (продаж інформації конкуренту)   | 7        | 6  | 7  | 8  | 7  | 7  | 9  | 7  | 7  | 6  | 7  | 6  | 6  | 8  | 6  | 8  | 5  | 6  | 8  | 6  | 5  | 6  | 7  | 8  | 6  | 8  | 177                   | 1156                                     |
| Настанова конкурентів на переманювання та забезпечення кращих умов мотивації                                      | 8        | 9  | 10 | 9  | 9  | 8  | 8  | 10 | 8  | 9  | 10 | 9  | 9  | 9  | 9  | 5  | 10 | 9  | 9  | 8  | 7  | 9  | 10 | 9  | 7  | 9  | 226                   | 6889                                     |
| Комп'ютерні злочини   | 9        | 8  | 8  | 7  | 10 | 10 | 10 | 9  | 10 | 8  | 9  | 8  | 8  | 7  | 8  | 10 | 9  | 8  | 7  | 9  | 10 | 8  | 9  | 7  | 9  | 7  | 222                   | 6241                                     |
| Рейдерські атаки  | 10       | 10 | 9  | 10 | 8  | 9  | 7  | 8  | 9  | 10 | 8  | 10 | 10 | 10 | 10 | 9  | 8  | 10 | 10 | 10 | 9  | 10 | 8  | 10 | 10 | 10 | 242                   | 9801                                     |

Для цього необхідно: 1) сформуванати систему показників для оцінки кадрових ризиків за напрямми управління персоналом та розрахувати їх; 2) виявити відповідність отриманих показників нормативним або галузевим граничним значенням та сформуванати висновок стосовно наявності або відсутності кадрового ризику за відповідним напрямом управління персоналом на підприємстві; 3) визначити рівень кадрових ризиків на досліджуваних підприємствах.

Даний етап дозволить виявити найбільший рівень кадрових ризиків (що базується на порівнянні показників з нормативними значеннями), посилити висновки результатів експертного оцінювання загроз кадровій безпеці та відповідно підвищити обґрунтованість рекомендацій щодо врахування впливу дестабілізуючих факторів.

Враховуючи те, що досвід функціонування більшості вітчизняних підприємств агропромислового виробництва підтверджує той факт, що незважаючи на те, що персонал є найважливішим ресурсом, від результативності використання якого залежить конкурентоспроможність підприємства, він залишається основним джерелом його втрат. Тому аналіз саме кадрових ризиків запропоновано проводити за напрямми управління персоналом, окрім цього саме ця класифікаційна ознака виділена дисертантом в якості найбільш значимої.

Акцентуємо увагу, що при плануванні персоналу найбільш суттєвими є: ризик невідповідності наявного кількісного складу персоналу необхідному; ризик невідповідності наявної якісного складу (структури) персоналу необхідному; ризик плинності кадрів. В контексті проведення відбору та найму важливо нівелювати: ризик неефективності процедур підбору та відбору, ризик найму на роботу некваліфікованого працівника, ігнорування особистих якостей і залежностей кандидата на посаду при підборі; адаптаційний ризик. Здійснюючи оцінку персоналу, необхідно уникнути ризику неефективного використання працівників та ризику неефективної процедури оцінки персоналу. Невід'ємним аспектом в управлінні персоналом

є його розвиток, в результаті якого важливо недопустити появи таких ризиків, як: неефективне навчання, недооцінка управління службово-професійним просуванням персоналу, неефективна робота з кадровим резервом. При мотивації персоналу слід мінімізувати ризик несприятливого психологічного клімату в колективі, ризик недооцінки аспектів соціального розвитку та ризик низької мотивації праці. Такі кадрові ризики, як неефективність використання робочого часу, професійні захворювання і травматизм, матеріальні та майнові розкрадання з боку працівників, потребують особливої уваги в процесі контролю персоналу.

Враховуючи тенденції останніх років більшості досліджуваних підприємств щодо політики скорочення витрат на персонал та відповідно вивільнення персоналу, важливим напрямом роботи є недопущення можливості виникнення таких ризиків, як: створення негативного іміджу підприємства; звернення працівника, який звільняється, в суд; витік інформації; втрата кваліфікованих співробітників у зв'язку з плінністю кадрів. Зниження впливу саме цих ризиків на діяльність підприємства і визначає успішність реалізації поставлених завдань.

Враховуючи особливості функціонування кадрової складової менеджменту підприємства та детальний аналіз науково-практичних напрацювань відомих вчених [1; 4; 13; 59; 77; 94; 102; 124; 142; 178], дисертантом визначено та систематизовано певну сукупність показників аналізу кадрових ризиків в контексті напрямів управління персоналом (табл. 3.3).

Реалізація даного етапу також передбачає виявлення відповідності отриманих показників нормативним значенням та формування висновку стосовно наявності або відсутності кадрового ризику за відповідним напрямом управління персоналом на підприємстві.

**Узагальнення показників оцінки кадрових ризиків за напрямками  
управління персоналом**

| Напрями управління персоналом         | Показники аналізу  | Галузеві граничні (нормативні) значення | Пояснення щодо можливого ризику  |
|---------------------------------------|--|---|--|
| 1                                     | 2  | 3                                       | 4  |
| Ризики при плануванні персоналу       | Рівень забезпеченості підприємства кадрами ( $x_1$ )   | $x_1=1$                                 | Можливі помилки в плануванні персоналу та неякісні перевірки кандидатів при прийманні на роботу, якщо $x_1 \neq 1$ |
|                                       | Коефіцієнт укомплектованості кадрами ( $x_2$ )   | $x_2=1$                                 | Можливий ризик невідповідності кількісного та якісного складу персоналу необхідному, якщо $x_2 \neq 1$             |
|                                       | Частки працівників, зайнятих в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам ( $x_3$ )               | $x_3 < 0,1$                             | Можливий ризик плинності кадрів, якщо $x_3 > 0,1$  |
| Ризики при відборі та наймі персоналу | Темп зростання частки незакритих вакансій ( $x_4$ )  | $x_4 < 1$                               | Можливий ризик неефективності процедур підбору та відбору, якщо $x_4 > 1$  |
|                                       | Темп зростання тривалості періоду адаптації нових співробітників ( $x_5$ )                                     | $x_5 < 1$                               | Можливий адаптаційний ризик, якщо $x_5 > 1$  |
|                                       | Темп зростання коефіцієнту освітнього рівня працівників ( $x_6$ )  | $x_6 > 1$                               | Можливий ризик найму на роботу некваліфікованого працівника, якщо $x_6 < 1$  |
| Ризики при розвитку персоналу         | Темп зростання коефіцієнту розвитку персоналу ( $x_7$ )  | $x_7 > 1$                               | Можливий ризик неефективної роботи з кадровим резервом, якщо $x_7 < 1$   |
|                                       | Темп зростання частки працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації ( $x_8$ ) | $x_8 > 1$                               | Можливий ризик неефективного навчання, якщо $x_8 < 1$  |
|                                       | Темп зростання продуктивності праці ( $x_9$ )  | $x_9 > 1$                               | Можливий ризик недооцінки управління службово-професійним просуванням персоналу, якщо $x_9 < 1$                    |
| Ризики при оцінці персоналу           | Рівень виконання плану проведення оцінки персоналу ( $x_{10}$ )  | $x_{10}=1$                              | Можливий ризик неефективної процедури оцінки персоналу, якщо $x_{10} \neq 1$                                       |
|                                       | Співвідношення фактичного фонду робочого часу та максимально можливого ( $x_{11}$ )                            | $x_{11} > 0,85$                         | Можливий ризик неефективного використання працівників, якщо $x_{11} < 0,85$  |
|                                       | Рівень організації робочих місць ( $x_{12}$ )  | $x_{12}=1$                              | Можливий ризик порушення техніки безпеки, якщо $x_{12} \neq 1$   |
| Ризики при мотивації персоналу        | Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі ( $x_{13}$ )         | $x_{13} > 1$                            | Можливий ризик низької мотивації праці, якщо $x_{13} < 1$  |
|                                       | Темп зростання рівня соціальної забезпеченості працівників ( $x_{14}$ )  | $x_{14} > 1$                            | Можливий ризик недооцінки аспектів соціального розвитку, якщо $x_{14} < 1$   |
|                                       | Темп зростання рівня згуртованості трудового колективу ( $x_{15}$ )  | $x_{15} > 1$                            | Можливий ризик несприятливого психологічного клімату в колективі, якщо $x_{15} < 1$                                |

## Продовження табл. 3.3

| 1                                | 2  | 3               | 4   |
|----------------------------------|--|-----------------|---|
| Ризики при контролі персоналу    | Коефіцієнт дублювання функцій працівників ( $x_{16}$ )   | $x_{16} < 0,25$ | Можливий ризик неефективності використання робочого часу, якщо $x_{16} > 0,25$  |
|                                  | Темп зростання коефіцієнту частоти травматизму ( $x_{17}$ )                                    | $x_{17} < 1$    | Можливий ризик професійних захворювань і травматизму, якщо $x_{17} > 1$   |
|                                  | Темп зростання коефіцієнту трудової дисципліни ( $x_{18}$ )                                    | $x_{18} > 1$    | Можливий ризик матеріальних та майнових розкрадань з боку працівників, якщо $x_{18} < 1$  |
| Ризики при вивільненні персоналу | Темп зростання коефіцієнту плинності персоналу ( $x_{19}$ )                                    | $x_{19} < 1$    | Можливий ризик втрати кваліфікованих співробітників у зв'язку з плинністю кадрів та ризик звернення працівника, який звільняється, в суд, якщо $x_{19} > 1$ |
|                                  | Темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників ( $x_{20}$ )                       | $x_{20} < 1$    | Можливий ризик, пов'язаний з «витоком» інформації, якщо $x_{20} > 1$  |
|                                  | Темп зростання частки працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу ( $x_{21}$ ) | $x_{21} < 1$    | Можливий ризик створення негативного іміджу підприємства, якщо $x_{21} > 1$   |

Отже, в табл. 3.4 представлено формули, які необхідно використовувати для аналізу показників оцінки кадрових ризиків за напрямками управління персоналом.

Що стосується показників, що використовуються, то зазначимо наступне: з метою коректної оцінки тенденцій та закономірностей розвитку досліджуваного явища, а саме виявлення рівня кадрових ризиків на підприємствах, більшість з них представлена в динаміці у вигляді темпу зростання. Тому галузевого граничного або нормативного значення для них не передбачено, але загальновідомо, що темп зростання показує, у скільки разів змінився поточний рівень показника, що аналізується порівняно з рівнем попереднього періоду.

Тому, чим вище темп зростання для показника, який позитивно впливає на розвиток підприємства (наприклад, темп зростання продуктивності праці), тим краще і, навпаки, якщо зростання показника несе загрозу підприємству, то краще буде, коли темп зростання даного показника матиме тенденцію до зниження. Узагальнений аналіз показників, що характеризують наявність або відсутність кадрового ризику в контексті напрямів управління персоналом, на відповідність нормативним (галузевим) значенням подано в табл. 3.5.



**Формули для аналізу показників оцінки кадрових ризиків за напрямками управління персоналом із використанням функції IF в Excel**

| Напрями управління персоналом         | Показник   | Формула                      | Пояснення   |
|---------------------------------------|--|------------------------------|---|
| 1                                     | 2  | 3                            | 4   |
| Ризики при плануванні персоналу       | Рівень забезпеченості підприємства кадрами ( $x_1$ )   | = IF ( $x_1=1$ ; "0"; "1")   | Якщо рівень забезпеченості підприємства кадрами = 1, то вираз $x_1 = 1$ дасть значення 0, а якщо $x_1 \neq 1$ , то дасть значення 1   |
|                                       | Коефіцієнт укомплектованості кадрами ( $x_2$ )   | = IF ( $x_2=1$ ; "0"; "1")   | Якщо коефіцієнт укомплектованості кадрами = 1, то вираз $x_2 = 1$ дасть значення 0, а якщо $x_2 \neq 1$ , то дасть значення 1   |
|                                       | Частка працівників, зайнятих в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам ( $x_3$ )               | = IF ( $x_3>0,1$ ; "1"; "0") | Якщо частка працівників, зайнятих в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам $> 0,1$ , то вираз $x_3 > 0,1$ дасть значення 1, а якщо $x_3 < 0,1$ , то дасть значення 0         |
| Ризики при відборі та наймі персоналу | Темп зростання частки незакритих вакансій ( $x_4$ )  | = IF ( $x_4>1$ ; "1"; "0")   | Якщо темп зростання частки незакритих вакансій $> 1$ , то вираз $x_4 > 1$ дасть значення 1, а якщо $x_4 < 1$ , то дасть значення 0  |
|                                       | Темп зростання тривалості періоду адаптації нових співробітників ( $x_5$ )                                     | = IF ( $x_5>1$ ; "1"; "0")   | Якщо темп зростання тривалості періоду адаптації нових співробітників $> 1$ , то вираз $x_5 > 1$ дасть значення 1, а якщо $x_5 < 1$ , то дасть значення 0                                     |
|                                       | Темп зростання коефіцієнту освітнього рівня працівників ( $x_6$ )  | = IF ( $x_6>1$ ; "0"; "1")   | Якщо темп зростання коефіцієнту освітнього рівня працівників $> 1$ , то вираз $x_6 > 1$ дасть значення 0, а якщо $x_6 < 1$ , то дасть значення 1  |
| Ризики при розвитку персоналу         | Темп зростання коефіцієнту розвитку персоналу ( $x_7$ )  | = IF ( $x_7>1$ ; "0"; "1")   | Якщо темп зростання коефіцієнту розвитку персоналу $> 1$ , то вираз $x_7 > 1$ дасть значення 0, а якщо $x_7 < 1$ , то дасть значення 1  |
|                                       | Темп зростання частки працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації ( $x_8$ ) | = IF ( $x_8>1$ ; "0"; "1")   | Якщо темп зростання частки працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації $> 1$ , то вираз $x_8 > 1$ дасть значення 0, а якщо $x_8 < 1$ , то дасть значення 1 |
|                                       | Темп зростання продуктивності праці ( $x_9$ )  | = IF ( $x_9>1$ ; "0"; "1")   | Якщо темп зростання продуктивності праці $> 1$ , то вираз $x_9 > 1$ дасть значення 0, а якщо $x_9 < 1$ , то дасть значення 1  |

Продовження табл. 3.4

| 1                                | 2  | 3                                | 4  |
|----------------------------------|--|----------------------------------|--|
| Ризики при оцінці персоналу      | Рівень виконання плану проведення оцінки персоналу ( $x_{10}$ )  | = IF ( $x_{10}=1$ ; "0"; "1")    | Якщо рівень виконання плану проведення оцінки персоналу = 1, то вираз $x_{10} = 1$ дасть значення 0, а якщо $x_{10} \neq 1$ , то дасть значення 1  |
|                                  | Співвідношення фактичного фонду робочого часу та максимально можливого ( $x_{11}$ )                    | = IF ( $x_{11}>0,85$ ; "0"; "1") | Якщо співвідношення фактичного фонду робочого часу та максимально можливого $> 0,85$ , то вираз $x_{11} > 0,85$ дасть значення 0, а якщо $x_{11} < 0,85$ , то дасть значення 1           |
|                                  | Рівень організації праці ( $x_{12}$ )  | = IF ( $x_{12}=1$ ; "0"; "1")    | Якщо рівень організації робочих місць = 1, то вираз $x_{12} = 1$ дасть значення 0, а якщо $x_{12} \neq 1$ , то дасть значення 1  |
| Ризики при мотивації персоналу   | Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі ( $x_{13}$ ) | = IF ( $x_{13}>1$ ; "0"; "1")    | Якщо коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі $> 1$ , то вираз $x_{13} > 1$ дасть значення 0, а якщо $x_{13} < 1$ , то дасть значення 1 |
|                                  | Темп зростання рівня соціальної забезпеченості працівників ( $x_{14}$ )                                | = IF ( $x_{14}>1$ ; "0"; "1")    | Якщо темп зростання рівня соціальної забезпеченості працівників $> 1$ , то вираз $x_{14} > 1$ дасть значення 0, а якщо $x_{14} < 1$ , то дасть значення 1                                |
|                                  | Темп зростання рівня згуртованості трудового колективу ( $x_{15}$ )                                    | = IF ( $x_{15}>1$ ; "0"; "1")    | Якщо темп зростання рівня згуртованості трудового колективу $> 1$ , то вираз $x_{15} > 1$ дасть значення 0, а якщо $x_{15} < 1$ , то дасть значення 1                                    |
| Ризики при контролі персоналу    | Коефіцієнт дублювання функцій працівників ( $x_{16}$ )   | = IF ( $x_{16}<0,25$ ; "0"; "1") | Якщо коефіцієнт дублювання функцій працівників $< 0,25$ , то вираз $x_{16} < 0,25$ дасть значення 0, а якщо $x_{16} > 0,25$ , то дасть значення 1  |
|                                  | Темп зростання коефіцієнту частоти травматизму ( $x_{17}$ )  | = IF ( $x_{17}<1$ ; "0"; "1")    | Якщо темп зростання коефіцієнту частоти травматизму $< 1$ , то вираз $x_{17} < 1$ дасть значення 0, а якщо $x_{17} > 1$ , то дасть значення 1  |
|                                  | Темп зростання коефіцієнту трудової дисципліни ( $x_{18}$ )  | = IF ( $x_{18}>1$ ; "0"; "1")    | Якщо темп зростання коефіцієнту трудової дисципліни $> 1$ , то вираз $x_{18} > 1$ дасть значення 0, а якщо $x_{18} < 1$ , то дасть значення 1  |
| Ризики при вивільненні персоналу | Темп зростання коефіцієнту плинності персоналу ( $x_{19}$ )  | = IF ( $x_{19}<1$ ; "0"; "1")    | Якщо темп зростання коефіцієнту плинності персоналу $< 1$ , то вираз $x_{19} < 1$ дасть значення 0, а якщо $x_{19} > 1$ , то дасть значення 1  |
|                                  | Темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників ( $x_{20}$ )                               | = IF ( $x_{20}<1$ ; "0"; "1")    | Якщо темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників $< 1$ , то вираз $x_{20} < 1$ дасть значення 0, а якщо $x_{20} > 1$ , то дасть значення 1                               |
|                                  | Темп зростання частки працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу ( $x_{21}$ )         | = IF ( $x_{21}<1$ ; "0"; "1")    | Якщо темп зростання частки працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу $< 1$ , то вираз $x_{21} < 1$ дасть значення 0, а якщо $x_{21} > 1$ , то дасть значення 1         |

Таблиця 3.5

**Узагальнений аналіз показників, що характеризують можливість або відсутність кадрового ризику в контексті напрямів управління персоналом, на відповідність нормативним (галузевим) значенням**

| Показник та рік          | Ризики при плануванні персоналу |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Ризики при відборі та наймі персоналу |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--------------------------|---------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------------------------------------|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                          | X1                              |    |    |    |    | X2 |    |    |    |    | X3 |    |    |    |    | X4                                    |    |    |    |    | X5  |    |    |    |    | X6  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                          | 11                              | 12 | 13 | 14 | 15 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 11                                    | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 |    |    |    |    |    |
| Підприємства             | 11                              | 12 | 13 | 14 | 15 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 11                                    | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| ТОВ "Чугуївська"         | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0                                     | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 1  | 1  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| СТОВ "Маяк"              | 1                               | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0                                     | 0  | 1  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 1  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  |
| ТОВ "Лебежанська"        | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0                                     | 0  | 1  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 0  | 0  | 0   | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  |
| ТОВ "Іванівський вал"    | 1                               | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0                                     | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| ТОВ "Зоря"               | 1                               | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0                                     | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 0  | 1  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| ТДВ "Гракове"            | 1                               | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0                                     | 1  | 1  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 0  | 0  | 0   | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  |
| ТОВ "Базалівський колос" | 1                               | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0                                     | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 1  | 0  | 1   | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| ТОВ "Спецагродар"        | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0                                     | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 1  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| ПСП "Агрос"              | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0                                     | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 1  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| Показник та рік          | Ризики при розвитку персоналу   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Ризики при оцінці персоналу           |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                          | X7                              |    |    |    |    | X8 |    |    |    |    | X9 |    |    |    |    | X10                                   |    |    |    |    | X11 |    |    |    |    | X12 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                          | 11                              | 12 | 13 | 14 | 15 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 11                                    | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 |    |    |    |    |    |
| Підприємства             | 11                              | 12 | 13 | 14 | 15 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 11                                    | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| ТОВ "Чугуївська"         | 0                               | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0                                     | 0  | 1  | 0  | 1  | 1   | 1  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  |
| СТОВ "Маяк"              | 0                               | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0                                     | 0  | 0  | 1  | 1  | 1   | 1  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  |
| ТОВ "Лебежанська"        | 0                               | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0                                     | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   | 1  | 0  | 0  | 0  | 1   | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  |
| ТОВ "Іванівський вал"    | 1                               | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1                                     | 0  | 0  | 1  | 1  | 0   | 1  | 0  | 0  | 1  | 0   | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  |
| ТОВ "Зоря"               | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 0                                     | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   | 1  | 0  | 0  | 1  | 1   | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| ТДВ "Гракове"            | 0                               | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1                                     | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1  | 0  | 0  | 0  | 1   | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  |
| ТОВ "Базалівський колос" | 0                               | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0                                     | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   | 1  | 0  | 0  | 0  | 1   | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| ТОВ "Спецагродар"        | 0                               | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0                                     | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1  | 0  | 0  | 0  | 1   | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  |
| ПСП "Агрос"              | 1                               | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0                                     | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1  | 0  | 0  | 1  | 1   | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

Примітка: 1 – показник вказує на можливість кадрового ризику; 0 – показник вказує на відсутність кадрового ризику

Продовження таб. 3.5

| Показник та рік          | Ризики при мотивації персоналу   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    | Ризики при контролі персоналу   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--------------------------|----------------------------------|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                          | X13                              |    |    |    |    | X14 |    |    |    |    | X15 |    |    |    |    | X16   |    |    |    |    | X17 |    |    |    |    | X18 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                          | 11                               | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 |    |    |    |    |    |
| Підприємства             | 11                               | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| ТОВ "Чугуївська"         | 1                                | 0  | 1  | 0  | 1  | 0   | 1  | 1  | 1  | 0  | 1   | 0  | 1  | 1  | 0  | 1   | 0  | 1  | 1  | 0  | 0   | 0  | 1  | 1  | 1  | 0   | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  |
| СТОВ "Маяк"              | 0                                | 0  | 0  | 1  | 0  | 1   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 1  | 1  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 1  | 0  | 1   | 0  | 1  | 1  | 0  | 0   | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  |
| ТОВ "Лебежанська"        | 0                                | 0  | 1  | 0  | 0  | 1   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 1  | 0  | 0  | 1  | 1   | 1  | 1  | 1  | 0  | 0   | 1  | 1  | 0  | 0  | 0   | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  |    |    |
| ТОВ "Іванівський вал"    | 1                                | 0  | 0  | 1  | 1  | 1   | 0  | 1  | 0  | 1  | 0   | 0  | 1  | 1  | 1  | 1   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 1  | 1  | 0   | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |
| ТОВ "Зоря"               | 0                                | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   | 0  | 0  | 0  | 1  | 0   | 0  | 1  | 1  | 1  | 1   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 1  | 1  | 1  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  |    |    |
| ТДВ "Гракове"            | 0                                | 0  | 0  | 1  | 1  | 0   | 0  | 0  | 0  | 1  | 0   | 0  | 1  | 1  | 1  | 1   | 0  | 1  | 1  | 0  | 1   | 1  | 0  | 1  | 0  | 0   | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  |    |    |
| ТОВ "Базалівський колос" | 0                                | 0  | 0  | 0  | 1  | 0   | 0  | 0  | 0  | 1  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 1  | 0  | 0   | 1  | 1  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  |    |    |
| ТОВ "Спецагродар"        | 1                                | 1  | 1  | 1  | 1  | 0   | 0  | 0  | 0  | 1  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   | 0  | 1  | 1  | 1  | 1   | 0  | 1  | 0  | 1  | 1   | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  |    |    |
| ПСП "Агрос"              | 1                                | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 0  | 0  | 1  | 0  | 0   | 1  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 1  | 0  | 1  | 1  | 1   | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |    |
| Показник та рік          | Ризики при вивільненні персоналу |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    | Примітка: 1 – показник вказує на можливість кадрового ризику; 0 – показник вказує на відсутність кадрового ризику |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                          | X19                              |    |    |    |    | X20 |    |    |    |    | X21 |    |    |    |    |   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                          | 11                               | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 |   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Підприємства             | 11                               | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 | 11  | 12 | 13 | 14 | 15 |   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| ТОВ "Чугуївська"         | 0                                | 1  | 0  | 1  | 1  | 1   | 1  | 1  | 1  | 0  | 0   | 1  | 0  | 1  | 0  |   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| СТОВ "Маяк"              | 0                                | 1  | 1  | 1  | 0  | 0   | 0  | 1  | 1  | 0  | 0   | 1  | 0  | 1  | 1  |   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| ТОВ "Лебежанська"        | 1                                | 1  | 0  | 1  | 1  | 1   | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   | 1  | 1  | 1  | 0  |   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| ТОВ "Іванівський вал"    | 1                                | 0  | 1  | 1  | 1  | 0   | 0  | 1  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 0  | 1  |   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| ТОВ "Зоря"               | 1                                | 0  | 1  | 1  | 1  | 1   | 0  | 1  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 0  | 1  |   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| ТДВ "Гракове"            | 1                                | 0  | 1  | 0  | 0  | 1   | 1  | 1  | 1  | 0  | 1   | 1  | 1  | 0  | 1  |   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| ТОВ "Базалівський колос" | 1                                | 0  | 0  | 1  | 1  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 1  | 0  | 0  |   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| ТОВ "Спецагродар"        | 1                                | 0  | 1  | 0  | 1  | 0   | 0  | 0  | 1  | 0  | 0   | 1  | 1  | 0  | 1  |   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| ПСП "Агрос"              | 0                                | 1  | 0  | 1  | 1  | 0   | 1  | 1  | 1  | 0  | 0   | 1  | 0  | 1  | 0  |   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Зазначимо, що в розрізі напрямів управління персоналом серед досліджуваних підприємств, найбільш можливими є ризики при розвитку персоналу та при його вивільненні. Це вказує на першочергову необхідність звернути увагу на ці сфери кадрової роботи, щоб захистити діяльність підприємства від можливих небезпек. Найменше всього можливі ризики при відборі та наймі персоналу.

Останній етап представляє собою узагальнення та порівняння результатів, визначення впливу негативних факторів на формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства за допомогою побудови спеціальної матриці (рис. 3.3).

Її заповнення для конкретного підприємства (рис. 3.4) допомагає візуально визначити рівень впливу всіх негативних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, побудувати свого роду профілі можливості виникнення кадрового ризику в конкретному напрямі управління персоналом, що дозволить керівництву та провідним фахівцям спрямувати зусилля щодо недопущення виникнення даного кадрового ризику та сформувати певну кадрову політику з акцентами на слабких місцях діяльності.

Аналізуючи представлений фрагмент апробації використання матриці визначення впливу негативних факторів на формування та забезпечення кадрової безпеки у динаміці, можна відзначити позитивні зміни в таких напрямках управління персоналом, як: відбір та найм персоналу, оцінка та вивільнення персоналу. Однак є й негативні тенденції щодо можливості появи кадрових ризиків у сфері контролю персоналу, тобто важливо сконцентрувати та спрямувати зусилля на мінімізацію таких ризиків, як неефективність використання робочого часу та матеріальні й майнові розкрадання з боку працівників, а також провести заходи щодо зниження рівня професійних захворювань і травматизму.

|  |   |  |  |  |   |
|--|---|--|--|--|---|
| <b>ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРЯМОГО ВПЛИВУ:</b><br>Економічні<br>Технологічні<br>Політичні<br>Соціокультурні | Кадрові ризики за напрямками управління персоналом                        | <b>Рівень кадрових ризиків (результати статистично-аналітичного дослідження)</b>   |  |  | <b>ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ:</b><br>Агресивна кадрова політика конкурентів (спрямована на переманювання співробітників)<br>Якість роботи місцевих правоохоронних органів<br>Промислове шпигунство<br>Рівень підприємницької культури<br>Недостатня надійність контрагентів |
|  |   | низький рівень (0-0,36)  | середній рівень (0,37-0,64)  | високий рівень (0,65-1)  |   |
|  | Ризики при плануванні персоналу   |  |  |  |   |
|  | Ризики при відборі та наймі персоналу                                     |  |  |  |   |
|  | Ризики при розвитку персоналу   |  |  |  |   |
|  | Ризики при оцінці персоналу   |  |  |  |   |
|  | Ризики при мотивації персоналу  |  |  |  |   |
|  | Ризики при контролі персоналу   |  |  |  |   |
|  | Ризики при вивільненні персоналу  |  |  |  |   |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Можливість управління працівником зовні (продаж інформації конкуренту);</li> <li>➤ Настава конкурентів на переманювання та забезпечення кращих умов мотивації;</li> <li>➤ Комп'ютерні злочини;</li> <li>➤ Рейдерські атаки</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Корупція на вищих рівнях управління та зловживання посадовими обов'язками;</li> <li>➤ Недостатня кваліфікація персоналу та невідповідність кваліфікаційного рівня (слабка організація системи навчання)</li> <li>➤ Замах на інтелектуальну власність</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Розкрадання майна та шахрайство на підприємстві;</li> <li>➤ Слабка корпоративна політика та неефективна система мотивації;</li> <li>➤ Руїнування згуртованого морального клімату (непередбачені реакції персоналу, зриви та психози)</li> </ul> |   |
|  | Низький рівень впливу та значимості загроз кадровій безпеці               | Середній рівень впливу та значимості загроз кадровій безпеці   | Високий рівень впливу та значимості загроз кадровій безпеці  |  |   |
|  | <b>Рівень загроз кадровій безпеці (результати експертного оцінювання)</b> |  |  |  |   |

Рис. 3.3 Матриця визначення впливу негативних факторів на формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві

|  |   |  |  |  |   |
|--|---|--|--|--|---|
| <b>ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРЯМОГО ВПЛИВУ:</b><br>Економічні<br>Технологічні<br>Політичні<br>Соціокультурні | Кадрові ризики за напрямками управління персоналом                        | <b>Рівень кадрових ризиків (результати аналітичного дослідження)</b>   |  |  | <b>ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ:</b><br>Агресивна кадрова політика конкурентів (спрямована на переманювання співробітників)<br>Якість роботи місцевих правоохоронних органів<br>Промислове шпигунство<br>Рівень підприємницької культури<br>Недостатня надійність контрагентів |
|  |   | низький рівень (0-0,33)  | середній рівень (0,34-0,66)  | високий рівень (0,67-1)  |   |
|  | Ризики при плануванні персоналу   |  |  |  |   |
|  | Ризики при відборі та наймі персоналу                                     |  |  |  |   |
|  | Ризики при розвитку персоналу   |  |  |  |   |
|  | Ризики при оцінці персоналу   |  |  |  |   |
|  | Ризики при мотивації персоналу  |  |  |  |   |
|  | Ризики при контролі персоналу   |  |  |  |   |
|  | Ризики при вивільненні персоналу  |  |  |  |   |
|  | ◇ 2019 рік<br>○ 2015 рік  | ➤ Можливість управління працівником зовні (продаж інформації конкуренту);<br>➤ Настанова конкурентів на переманювання та забезпечення кращих умов мотивації;<br>➤ Комп'ютерні злочини;<br>➤ Рейдерські атаки | ➤ Корупція на вищих рівнях управління та зловживання посадовими обов'язками;<br>➤ Недостатня кваліфікація персоналу та невідповідність кваліфікаційного рівня (слабка організація системи навчання)<br>➤ Замах на інтелектуальну власність | ➤ Розкрадання майна та шахрайство на підприємстві;<br>➤ Слабка корпоративна політика та неефективна система мотивації;<br>➤ Руйнування згуртованого морального клімату (непередбачені реакції персоналу, зриви та психози) |   |
|  | Низький рівень впливу та значимості загроз кадровій безпеці               | Середній рівень впливу та значимості загроз кадровій безпеці   | Високий рівень впливу та значимості загроз кадровій безпеці  |  |   |
|  | <b>Рівень загроз кадровій безпеці (результати експертного оцінювання)</b> |  |  |  |   |

Рис. 3.4 Матриця визначення впливу негативних факторів на формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві

Таким чином, запропонований методичний підхід щодо оцінки умов формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства, який на відміну від існуючих, має комплексний характер, адже передбачає проведення кількісного та якісного аналізу. Його застосування дозволить виявити негативні дестабілізуючі фактори впливу на кадрову безпеку, розробити конкретні рекомендації щодо мінімізації загроз кадровій безпеці та нівелювання кадрових ризиків на вітчизняних підприємствах. Окрім цього, отримані фактори впливу конкретизують вимоги до подальшого вдосконалення моделі формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємств агропромислового виробництва з метою створення необхідних умов для захищеності їх діяльності.

### **3.2 Концептуальна модель формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві**

Зростання невизначеності, складності та динамічності ринкових процесів спричиняють розширення спектру загроз діяльності сучасних підприємств, які здатні суттєво перешкоджати досягненню ними встановлених цілей, знижувати рівень конкурентоспроможності та результативності їх функціонування і розвитку. У центрі соціально-економічних відносин, особливо на підприємстві, завжди є людина, трудове життя якої несе в собі певний економічний потенціал та яка може стати об'єктом загрози, тобто втратити здоров'я, життя, тощо. З іншого боку, сама ж людина своєю поведінкою, діяльністю, окрім позитивного впливу, може наносити шкоду природі, іншій людині, підприємству. За результатами дослідження, підприємства зазнають збитків від службових зловживань та шахрайства працівниками (несанкціонований доступ, спроби зламу мережі. продаж інформації конкурентам), викрадення та шантажу керівників чи ведучих фахівців.



В таких умовах важливими стають проблеми своєчасної діагностики небезпек і загроз, а також розробки та реалізації системи заходів, спрямованих на забезпечення необхідного рівня кадрової безпеки підприємств, створення умов для їх стійкого та максимально ефективного функціонування, незважаючи на дестабілізуючий вплив зовнішніх і внутрішніх чинників (що виявлено у підрозділі 3.1). Тому розглядаючи сутність поняття кадрової безпеки з точки зору процесного підходу (розділ 1) та враховуючи результати аналітичного дослідження її стану на вітчизняних підприємствах Харківської області (розділ 2), які свідчать про існування переважно середнього рівня формування та забезпечення кадрової безпеки, зазначимо наступне: є суттєві передумови для його підвищення за допомогою розробки концептуальної моделі формування та забезпечення кадрової безпеки, яка враховуватиме галузеві особливості підприємств та дозволить чітко і детально прописати сукупність послідовних процесів.

Розуміючи під формуванням кадрової безпеки складний процес розробки концептуальних основ системи кадрової безпеки та її впровадження, що пояснюється не лише недосконалістю теоретичного опрацювання, але й внаслідок багатогранності цього процесу та наявності значної кількості факторів впливу, процес формування кадрової безпеки та її забезпечення на підприємстві необхідно опрацьовувати системно та комплексно, що можливо здійснити за допомогою застосування моделювання.

Декомпозиція моделі формування кадрової безпеки (рис. 3.6) дозволила виділити функціональні складові, відповідно до яких процес формування кадрової безпеки складається з наступних етапів: визначення мети, завдань, загального бачення й строків формування системи кадрової безпеки підприємства; виявлення негативних факторів впливу на формування кадрової безпеки підприємства; проектування системи кадрової безпеки підприємства; реалізація стратегії кадрової безпеки на підприємстві; оцінка рівня кадрової безпеки на підприємстві; розробка та реалізація

профілактичних заходів з підтримки та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві.

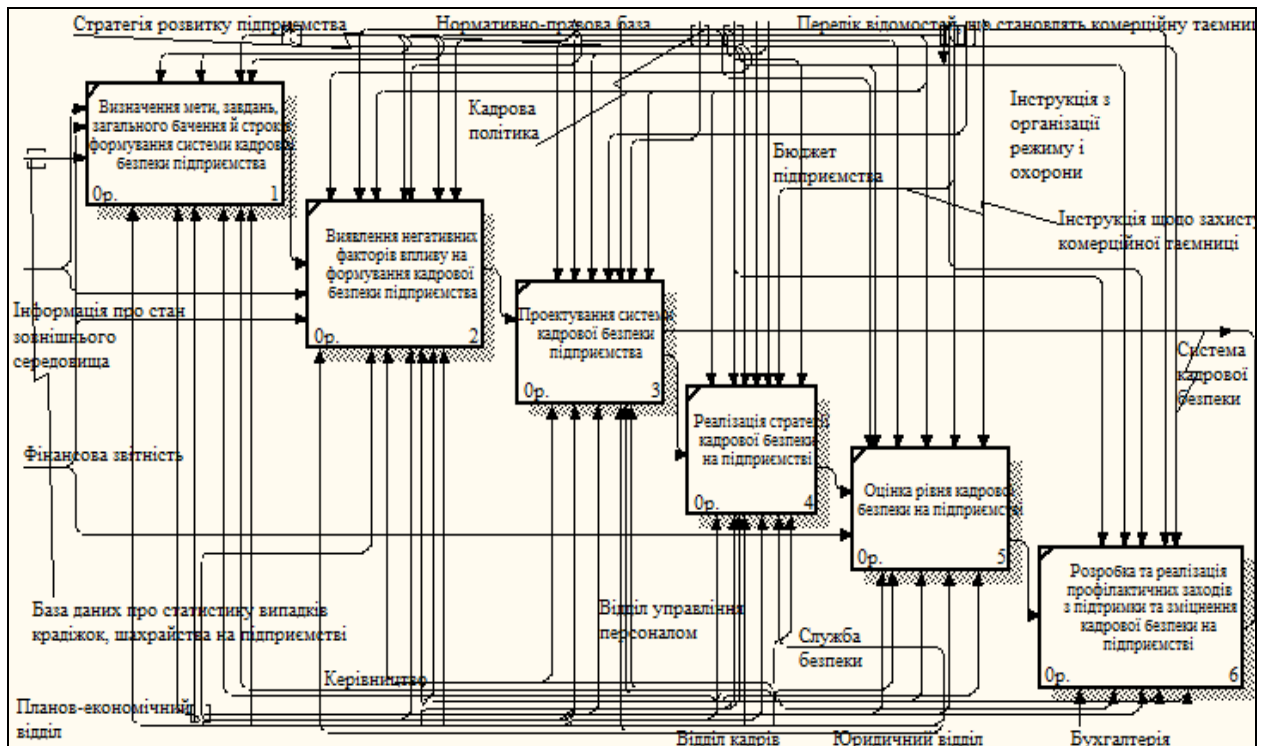


Рис. 3.6 Декомпозиція моделі формування кадрової безпеки на підприємстві

Визначення мети, завдань, загального бачення й строків формування системи кадрової безпеки підприємства є базовим початковим етапом в процесі формування кадрової безпеки. Результуюча інформація цього етапу використовується для прогнозування динаміки розвитку підприємства, зумовлює принципіальні особливості стратегії забезпечення кадрової безпеки, яку необхідно розробити. Даний етап дозволяє усвідомити керівництву явні проблеми та першочергову необхідність та важливість формування кадрової безпеки на підприємстві.

Перед тим як перейти безпосередньо до процесу проектування системи кадрової безпеки, необхідно визначити негативні фактори впливу на її формування та досконало їх проаналізувати. Прогнозування можливості виникнення того чи іншого кадрового ризику чи появи загрози кадровій безпеці здійснюється саме на етапі їх вивчення і призначене для виявлення найбільш вірогідних шляхів розвитку подій з метою його попередження і нейтралізації причин, що породжують небезпеку. Для вирішення цього

завдання дисертантом запропоновано: використати PEST-аналіз для виявлення впливу факторів зовнішнього середовища, провести аналітично-статистичне дослідження кадрових ризиків в розрізі напрямів управління персоналом та проранжувати ступінь прояву певної загрози кадровій безпеці за допомогою експертного оцінювання.

Зазначимо, що важливою частиною етапу «Виявлення негативних факторів впливу на формування кадрової безпеки підприємства» є визначення суб'єктів, які є джерелом ризиків і загроз або приймають безпосередню участь в їх створенні (табл. 3.6). Такими суб'єктами впливу на підприємстві виступають: власники підприємства, персонал, постачальники та посередники, конкуренти, фінансово-кредитні установи, органи державної влади тощо.

Зазначимо, що з погляду теорії та практики безпеки, сутність кадрової безпеки важливо розглядати у протидії загрозам, спрямованих проти персоналу на дестабілізацію процесу управління персоналом на підприємстві. Даний етап є свого роду переломним моментом траєкторії розвитку підприємства по відношенню до системи кадрової безпеки, який дозволяє заздалегідь внести необхідні корективи до стратегії забезпечення кадрової безпеки на етапі її розробки.

Таблиця 3.6

### Джерела загроз та їх суб'єкти на підприємствах

| Суб'єкти впливу   |  |                                |   |   |   |   |
|-------------------|--|--------------------------------|---|---|---|---|
| Ризики та загрози |  | Партнери, акціонери, керівники | Конкуренти, постачальники, посередники, фінансово-кредитні установи, органи державної влади | Персонал підприємства   |   |   |
|                   |  |                                |   | Позаштатний та штатний персонал з доступом до конфіденційної інформації | Персонал з доступом до фінансових ресурсів підприємства | Промислово-виробничий персонал підприємства |
|                   |  | 1                              | 2   | 3   | 4   | 5   |
|                   | Розкрадання майна та завдання шкоди доступним матеріальним ресурсам підприємства |                                |   |   |   |   |
|                   | Привласнення коштів та розтрата на підприємстві                                  |                                |   |   |   |   |
|                   | Розголос комерційної таємниці, замах на інтелектуальну власність                 |                                |   |   |   |   |
|                   | Корупція на вищих рівнях управління та зловживання                               |                                |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| посадовими обов'язками   |  |  |  |  |  |
| Недостатня кваліфікація персонала та невідповідність кваліфікаційного рівня (слабка організація системи навчання)                                  |  |  |  |  |  |
| Слабка корпоративна політика та неефективна система мотивації  |  |  |  |  |  |
| Руйнування згуртованого морального клімату (непередбачені реакції персоналу, зриви та психози)   |  |  |  |  |  |
| Участь в корпоративній розвідці, у промисловому шпіонажі або ж навіть у знищенні об'єктів науково-технічної інформації, об'єктів авторського права |  |  |  |  |  |
| Настанова конкурентів на переманювання та забезпечення кращих умов мотивації   |  |  |  |  |  |
| Комп'ютерні злочини  |  |  |  |  |  |
| Рейдерські атаки   |  |  |  |  |  |

Етап безпосереднього проектування системи кадрової безпеки складається з: визначення та обґрунтування сукупності принципів, способів, моделей, інструментів щодо забезпечення захищеності підприємства, що дозволить усунути наявні проблеми, вирішити поставлені завдання і досягти сформульованих цілей; розподілення функціональних обов'язків та відповідальності між підрозділами, які беруть участь у формуванні кадрової безпеки; розробки стратегії забезпечення кадрової безпеки, її обґрунтування та вибору. Необхідно зазначити, що ефективне формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства припускає використання інструментарію стратегічного планування, тобто розробку та обґрунтування стратегії забезпечення кадрової безпеки, що є важливим базисом в контексті побудови системи кадрової безпеки на підприємстві.

Акцентуємо увагу, що для розробки дієвої стратегії, що відповідає вимогам трансформації середовища, стосовно конкретного підприємства управління кадровою безпекою повинне охоплювати весь спектр інформації, що постійно змінюється, об'єктивно орієнтуватися на рівень системи загального менеджменту і враховувати потенційні можливості підприємства щодо реалізації даної стратегії.

Розробити стратегію забезпечення кадрової безпеки підприємства в даних умовах дозволяє застосування інструментарію, заснованого на симбіозі

економічних законів і категорій з методами економіко-математичного моделювання, шляхом створення концептуальної моделі, яка б дозволяла формувати управлінські дії по відношенню до складної системи.

Враховуючи той факт, що умовою ефективного розвитку підприємства є оптимізація виробничих, технологічних і управлінських заходів, процес створення і реалізації стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві також повинен задовольняти критерію оптимальності, що буде запорукою успіху функціонування підприємства. З точки зору дисертанта, оптимізація процесу має на увазі усунення зайвих зв'язків, інформаційних і матеріальних потоків, завдяки чому представляється можливим мінімізувати витрати часу, засобів і забезпечити максимальну відповідність стратегії розвитку підприємства.

Беручи до уваги те, що зміни в стратегії та структурі підприємства відносяться переважно до адміністративної сфери, яка включає контроль та управління, то зміни відбуватимуться переважно зверху-вниз. Тому насправді важливим питанням в контексті реалізації стратегії забезпечення кадрової безпеки є доведення інформації про її впровадження персоналу. Це дозволить нівелювати можливий опір змінам та реалізувати стратегію «безболісно».

Оцінка рівня кадрової безпеки включає в себе: аналіз підходів щодо оцінки кадрової безпеки; обґрунтування та визначення показників аналізу кадрової безпеки; розрахунок інтегрального показника кадрової безпеки за відповідною її складовою (безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна, антиконфліктна безпека). Важливою складовою даного процесу є також оцінка ступеня ефективності розробленої стратегії забезпечення кадрової безпеки, яка здійснюється шляхом визначення ефекту від реалізації стратегії та його зіставлення з витратами, враховуючи при цьому інтенсивність реалізації превентивних заходів і ступінь супутнього ризику.

Запропонована процесна модель формування кадрової безпеки на підприємстві представлена у вигляді елементарних етапів розробки та

впровадження стратегії забезпечення кадрової безпеки. Це дозволяє відстежувати і контролювати процес її формування та реалізації на кожному конкретному етапі з метою її оптимізації і найбільш ефективного впровадження. Отже, організаційно-інформаційне та управлінське обґрунтування процесу формування кадрової безпеки представлено в табл. 3.7.

Погоджуючись з думкою більшості вчених [10; 65; 67; 77; 167], що забезпечення кадрової безпеки має на увазі процес запобігання ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому, вирішено бізнес-процес «забезпечення кадрової безпеки» розглянути в розрізі основних напрямів управління персоналом. Декомпозиція моделі забезпечення кадрової безпеки дозволяє визначити такі етапи: планування персоналу, відбір та найм персоналу, оцінка персоналу, розвиток персоналу, мотивація персоналу, контроль персоналу та вивільнення персоналу.

Таблиця 3.7

### Організаційно-інформаційне та управлінське обґрунтування процесів формування кадрової безпеки

| Процеси першого рівня   | Процеси другого рівня   | Вхідна інформація  | Учасники та ресурси процесу   | Інструменти управління (правила, процедури, стратегії, стандарти)  | Вихідна інформація   |
|---|---|--|---|--|--|
| 1   | 2   | 3  | 4   | 5  | 6  |
| Визначення мети, завдань, загального бачення й строків формування системи кадрової безпеки підприємства | Усвідомлення керівництвом проблеми й необхідності формування кадрової безпеки підприємства  | Фінансова звітність, інформація про стан зовнішнього середовища, база даних про статистику випадків крадіжок, шахрайства на підприємстві | Керівництво, служба безпеки, відділ кадрів, відділ управління персоналом, планово-економічний відділ, юридичний відділ              | Стратегія розвитку підприємства; нормативно-правова база; бюджет підприємства; кадрова політика  | Прийняття рішення щодо необхідності формування системи кадрової безпеки                      |
|   | Обґрунтування пріоритетних завдань щодо кадрової безпеки, формування бюджету  |  |   |  |  |
|   | Узгодження завдань формування кадрової безпеки зі стратегією підприємства   |  |   |  |  |
| Виявлення негативних факторів впливу на формування кадрової безпеки підприємства                        | PEST-аналіз зовнішнього середовища  | Прийняття рішення щодо необхідності формування системи кадрової безпеки  | Керівництво, служба безпеки, відділ кадрів, відділ управління персоналом, юридичний відділ, планово-економічний відділ, бухгалтерія | Інформація Державної служби статистики України; стратегія розвитку підприємства; нормативно-правова база; кадрова політика; інструкція з організації режиму і охорони; перелік відомостей, що становлять комерційну таємницю | Матриця визначення впливу негативних факторів на формування та забезпечення кадрової безпеки |
|   | Аналітично-статистичний аналіз кадрових ризиків в розрізі напрямів управління персоналом  |  |   |  |  |
|   | Експертна оцінка загроз кадровій безпеці  |  |   |  |  |
|   | Узагальнення та систематизація типових загроз та ризиків, через які у кадровій безпеці виникли певні дестабілізуючі та деструктивні явища |  |   |  |  |
|   | Виявлення суб'єктів, які є джерелом ризиків і загроз або приймають безпосередню участь в їх створенні.                                    |  |   |  |  |
| Формування матриці визначення впливу негативних факторів на формування та забезпечення кадрової безпеки |   |  |   |  |  |
| Проектування системи кадрової безпеки підприємства  | Визначення та обґрунтування сукупності принципів, способів, моделей, інструментів щодо забезпечення захищеності підприємства              | Матриця визначення впливу негативних факторів на формування та забезпечення кадрової безпеки   | Керівництво, служба безпеки, відділ кадрів, відділ управління персоналом, юридичний відділ, планово-економічний відділ, бухгалтерія | Стратегія розвитку підприємства; нормативно-правова база; кадрова політика; інструкція з організації режиму і охорони; інструкція щодо захисту комерційної таємниці  | Стратегія забезпечення кадрової безпеки  |
|   | Розподілення функціональних обов'язків та відповідальності між підрозділами, які беруть участь у формуванні кадрової безпеки              |  |   |  |  |
|   | Розробка стратегії забезпечення кадрової безпеки, її обґрунтування та вибір   |  |   |  |  |

Продовження табл. 3.7

| 1   | 2   | 3  | 4   | 5  | 6  |
|---|---|--|---|--|--|
| Реалізація стратегії кадрової безпеки на підприємстві   | Врівноваження системи мотиваційних важелів і штрафних заходів та механізму відшкодування матеріальних збитків   | Стратегія забезпечення кадрової безпеки              | Керівництво, служба безпеки, відділ кадрів, відділ управління персоналом, юридичний відділ, планово-економічний відділ, бухгалтерія окремі структурні підрозділи, персонал підприємства | Стратегія розвитку підприємства; нормативно-правова база; бюджет підприємства; кадрова політика; інструкція щодо захисту комерційної таємниці; інструкція щодо інженерно-технічного захисту інформації | Проміжні результати впровадження кадрової безпеки    |
|   | Створення умов, за яких досягається бажаний рівень захисту всіх складових кадрової безпеки  |  |   |  |  |
|   | Оприлюднення інформації про впровадження стратегії кадрової безпеки на підприємстві та доведення її до відома персоналу в формі бесіди щодо відповідальності за неправомірні дії на робочому місці (одержання хабарів, корупція, побори тощо) |  |   |  |  |
| Оцінка рівня кадрової безпеки на підприємстві   | Створення системи контролю за належним дотриманням нормативно-законодавчих документів в частині зловживань службовим становищем, хабарництвом та іншими подібними правопорушеннями з боку персоналу підприємства                              | Проміжні результати впровадження кадрової безпеки    | Керівництво, служба безпеки, відділ кадрів, відділ управління персоналом, юридичний відділ, планово-економічний відділ, бухгалтерія   | Стратегія забезпечення кадрової безпеки, нормативно-правова база; кадрова політика; інструкція з організації режиму і охорони; перелік відомостей, що становлять комерційну таємницю                   | Ефективність стратегії забезпечення кадрової безпеки |
|   | Контроль досягнення цілей   |  |   |  |  |
|   | Оцінка ефективності стратегії забезпечення кадрової безпеки   |  |   |  |  |
| Розробка та реалізація профілактичних заходів з підтримки та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві | Проведення ознайомчих та навчальних тренінгів, лекцій, семінарів на тему побудови та забезпечення кадрової безпеки підприємства та наслідків розкриття питань комерційної таємниці  | Ефективність стратегії забезпечення кадрової безпеки | Керівництво, служба безпеки, відділ кадрів, відділ управління персоналом, юридичний відділ, планово-економічний відділ  | Інструкція щодо роботи з конфіденційною інформацією для керівників, фахівців і технічного персоналу; інструкція щодо організації зберігання справ, що містять конфіденційну інформацію, в архіві;      | Система кадрової безпеки                             |
|   | Моніторинг рівня кадрової безпеки на підприємстві та  |  |   |  |  |



Так, вхідною інформацією процесної моделі забезпечення кадрової безпеки є інформація щодо стратегії підприємства, його місії, цілей, головних завдань кадрової безпеки, основних факторів впливу на кадрову безпеку (ризиків, загрози, небезпеки), пріоритетів та проблем в управлінні персоналом, яка використовується для отримання необхідного результату (вихідну інформацію). Для кожного процесу застосовуються відповідні інструменти управління та учасники і ресурси процесу.

Так, для забезпечення процесу планування персоналу учасниками стають: відділ кадрів, служба безпеки, планово-економічний відділ, бухгалтерія, керівництво, зовнішні кадрові агенції. Для забезпечення кадрової безпеки в процесі планування персоналу важливо врахувати можливі загрози, а саме помилки в плануванні персоналу, та нівелювати кадрові ризики у цьому напрямі: невідповідність кількісного та якісного складу персоналу необхідному, плинність кадрів.

Процес відбору та найму персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки передбачає цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозуванні благонадійності майбутніх співробітників. Тільки лише симбіоз і синергетичний ефект від цих елементів сприятиме релевантної їх віддачі.

Зазначимо, що на етапі відбору та найму важливим елементом забезпечення кадрової безпеки є механізм захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз, властивих працівникам, і як наслідок суб'єкту правовідносини, який слід відобразити у договорі, при прийомі на роботу. Наприклад, від тиску на співробітників підприємства ззовні допоможе непомірно висока санкція в договорі за: розголошення комерційної таємниці, зміну місця роботи (розрив контракту в односторонньому порядку) та інше. Внутрішні загрози так само можна забезпечити санкціями за: невідповідність кваліфікації співробітників пропонованим до них вимогам, зловмисні дії, заподіяння шкоди суб'єкту правовідносини з вини співробітника, невиконання покладених завдань, та за порушення інших аспектів посадових інструкцій кадрів. Таким чином, кожен

працівник буде, крім стимулів гідно працювати за визначену договором мотивацію, мати і ризики відповідальності за неналежне виконання роботи з особливим акцентом на показники і терміни.

Задля забезпечення прозорості оцінки персоналу і особистого внеску в загальну справу кожного співробітника, необхідно ранжувати всі загрози кадровій безпеці як за ступенем тяжкості, так і по персонально відповідальним особам з відкритим зазначенням санкцій за несумлінне виконання своїх професійних обов'язків. Також дієвим кроком буде запровадження на підприємстві внутрішньої служби найму та оцінки (яка для не великих підприємств може бути представлена одним фахівцем), що персонально відповідатиме за набір кадрів і їх ефективну оцінку за допомогою спеціальних критеріїв і показників. Так, кожен співробітник заступивши на місце роботи буде знати свої професійні активи і зобов'язання, які будуть знову оцінюватися щороку з акцентом на його персональний внесок у вигляді їх зміни. Таким чином буде забезпечений ефект зайняття кожного робочого місця гідним співробітником.

Розвиток персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки декомпозується на такі процеси другого рівня, як: оцінка рівня знань, вмінь та навичок персоналу та виявлення потреби в навчанні персоналу; формування бюджету на професійний розвиток персоналу; формування програми навчання і розвитку персоналу; реалізація програми розвитку персоналу; оцінка ефективності навчання. Інструментами управління на цьому етапі виступають «HR-стратегія», «Кадрова політика», «Нормативно-регламентуюча документація» (Положення про корпоративне навчання, методичні та навчальні посібники тощо), «Штатний розпис», «Бюджет витрат на персонал», «Вимоги до кадрової безпеки».

Необхідно зазначити, що значущою сучасною тенденцією забезпечення кадрової безпеки є підвищення лояльності персоналу в контексті процесу мотивації персоналу через розвиток організаційної культури, відношення персоналу до цінностей підприємства. Насьогодні залучення індивіда до

корпоративних цінностей можливо реалізувати двома шляхами: через задоволення потреби в соціальному захисті та потреби в суспільному визнанні. Тобто найголовніше в колективі – це формування здорового морально-психологічного клімату. У цьому випадку інтереси персоналу співпадатимуть з корпоративною мотивацією, крадіжки втрачатимуть свою цінність і ставатимуть все більш неможливими і не вигідними, оскільки інші члени колективу виявлятимуть і присікатимуть будь-які подібні порушення. Таким чином, з метою захисту діяльності підприємства від різних проявів шахрайства на досліджуваних підприємствах акцентовано увагу на процедурах лояльності персоналу (реалізації комплексу заходів по встановленню позитивних відносин працівників до роботодавцям) і аудиту організаційної культури.

Удосконалення процесу мотивації персоналу з метою підвищення лояльності персоналу є важливим напрямом в контексті забезпечення кадрової безпеки. Так, ефективна система нематеріальної мотивації дозволяє знизити показник плинності кадрів, дає відчуття значущості кожного члена колективу для всього підприємства, що, в свою чергу, посилює лояльність і відданість. Лояльність – комплекс заходів по встановленню позитивних відносин працівників до роботодавця. Від того, ким відчуває себе співробітник підприємства, сміттям або частиною спільної справи, замінним «гвинтиком» або шановним передовиком виробництва – дійсно, залежить функціонування підприємства. Зазначимо, що цим напрямком роботи щодо запобігання загроз безпеці традиційно інвестується мало коштів.

Акцентуємо увагу, що традиційно більшістю досліджуваних підприємств в управлінні персоналом застосовуються такі групи методів [1; 78; 156]: адміністративно-організаційні методи управління: регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи і посадовими інструкціями; використання владної мотивації (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства; економічні методи управління: матеріальне

стимулювання праці працівників: преміальні за результатами праці, використання для окремих категорій працівників відрядної форми оплати праці; соціально-психологічні методи управління: розвиток у співробітників почуття приналежності до підприємства за допомогою формування стандартів обслуговування, ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів підприємства, забезпечення співробітників фірмовим робочим одягом; стимулювання праці працівників за допомогою гарантованого надання соціальних гарантій (лікарняні листи, виплати допомог тощо).

Але в сучасних умовах недостатня мотивація доволі часто не дозволяє вітчизняним підприємствам реалізувати свої потенційні можливості, що призводить на практиці не тільки до інертності більшої частини персоналу та зниження їх трудової активності, але й до масового відчуження людей від роботи. На практиці деякі елементи системи нематеріальної мотивації втратили свою актуальність для персоналу підприємств, це дозволяє зробити висновок про те, що існуюча система не виконує своє основне завдання – не підвищує зацікавленість співробітників у своїй роботі.

Таким чином, результати аналізу кадрових ризиків на досліджених підприємствах Харківської області (який здійснено за напрямками управління персоналом) та діагностики потреб персоналу засвідчили про існування достатньо високого рівня кадрових ризиків серед таких процесів управління персоналом, як мотивація персоналу. Це вказує на переважно однакові неефективні заходи щодо реалізації системи мотивації персоналу на більшості підприємств агропромислового виробництва.

Запропоновано процес мотивації персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки представити у такій послідовності: 1) виявлення проблемних питань стосовно процесу мотивації персоналу; 2) розробка та впровадження програми мотивації персоналу; 3) контроль реалізації запропонованої програми. Відповідно до внутрішньої системи управління на даний процес спрямовані зусилля керівництва, відділу кадрів, відділу

управління персоналом. Враховуючи специфіку процесу стимулювання та мотивування персоналу, важливими механізмами є: HR-стратегія, кадрова політика, корпоративна культура, бюджет витрат на персонал тощо.

Отже, початковий етап передбачає пошук та аналіз існуючих потреб персоналу. Усунення причин виникнення проблем управління персоналом сприятиме покращенню задоволеності персоналу, що забезпечить збільшення продуктивності праці. Окрім цього, виявлення проблемних питань стосовно процесів мотивації персоналу включає виявлення методів та інструментів мотивації персоналу, що використовуються на підприємстві. Так, аналіз кадрової політики на досліджуваних підприємствах дозволив визначити, що пріоритетними формами стимулювання, що застосовуються в діяльності персоналу, залишаються заробітна плата, винагороди та премії, організація навчання та суспільне визнання (вручення грамот, розміщення фото на дошці пошани) (табл. 3.8).

Наступний етап включає перевірку концепцію проекту та вирішення щодо розробки програми мотивації персоналу, яка включає такі підпроцеси, як: визначення форм, методів і засобів впливу на персонал; створення системи винагородження; обґрунтування термінів та послідовності операцій. Важливим елементом досліджуваного процесу є контроль реалізації запропонованої програми.

Таблиця 3.8

**Застосування в діяльності досліджуваних підприємств форм стимулювання персоналу**

| Підприємства  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Заробітна плата   | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Винагороди та премії  | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Участь в акціонерному капіталі (придбання акцій на пільгових умовах)                                    | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Суспільне визнання (вручення грамот, розміщення фото на дошці пошани, публічне привітання керівництвом) | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Обслуговування власним транспортом  | + | - | + | - | - | + | + | - | - |
| Організація харчування (виділення коштів на харчування)   | + | + | + | + | + | + | + | - | - |
| Організація навчання (покриття витрат на навчання)  | + | + | + | + | - | + | + | + | - |
| Медичне обслуговування  | - | - | + | - | - | - | - | - | - |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Забезпечення житлом   | + | + | + | - | - | - | + | + | - |
| Корпоративна культура (організація розважальних заходів, проведення свят) | + | + | + | + | - | + | + | + | - |

Умовні позначення: «+»– заходи застосовуються, «-» – заходи не застосовуються.

1 – ТОВ "Чугуївська"; 2 – СТОВ "Маяк"; 3 – ТОВ "Лебежанська"; 4 – ТОВ "Іванівський вал"; 5 – ТОВ "Зоря"; 6 – ТДВ "Гракове"; 7 – ТОВ "Базалівський колос"; 8 – ТОВ "Спецагродар"; 9 – ПСП "Агрос".

Таким чином, ефективна реалізація запропонованої програми мотивації персоналу сприятиме забезпеченню організаційній лояльності, відданості спільній справі, відповідальності перед роботодавцем і відповідно підвищенню рівня кадрової безпеки.

Контроль персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки являє собою комплекс заходів, встановлених для персоналу, в тому числі для адміністрації у вигляді обмежень, регламентів, режимів, технологічних процесів, контрольних, оціночних та інших операцій, процедур безпеки, націлених на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди. Окрім цього, важливим підпроцесом є протидія корпоративному шахрайству, до якого системно підійти можливо шляхом реалізації наступних етапів: 1) профілактика шахрайства (так, при відборі та наймі персоналу важливо врахувати таку загрозу, як неякісні перевірки кандидатів при прийомі на роботу, акцент важливо зробити на компетентності, визначення способів мотивації (в цілях уникнення подальших спокус і визначення механізмів заохочень), здатність до навчання, старанність, професійну придатність, конгруентність з суб'єктом правовідносин, принциповість); 2) запобігання шахрайства (для цього на етапі контролю персоналу, необхідно створити систему управління контролем доступу, відеоспостереження, прослуховуючих пристроїв та інше; важливим моментом при цьому є не саме спостереження і його способи, а створення враження у персоналу, що він знаходиться під постійним наглядом); 3) протидія шахрайству (важливим завданням при контролі персоналу також є виявлення, розслідування, аналіз шахрайських дій і вжиття заходів щодо відшкодування збитків); 4) облік втрат (відображення збитків і списання його на винних осіб є вкрай важливим моментом).

Процес звільнення персоналу є надважливим в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. Адже гірше за все, коли співробітник йде з почуттям образи і прихованим гнівом. Такий співробітник, що володіє досить секретною інформацією, – справжня знахідка для конкурентів.

Отже, необхідно удосконалити та деталізувати весь процес звільнення персоналу. Так, якщо працівник поставив до відома про своє майбутнє звільнення, необхідно: швидко організувати передачу справ, скопіювати його робочу папку з усіма даними на випадок її можливого пошкодження; з'ясувати реальну причину звільнення; визначити ступінь лояльності співробітника до вашого підприємства і обсяг відомої йому інформації; прорахувати можливі ризики, пов'язані з розголошенням відомих працівнику відомостей, щоб встигнути виробити заходи щодо запобігання можливих наслідків; змінити всі відомі співробітнику паролі і коди доступу до цінної інформації, щоб він не встиг прихопити з собою ці дані; провести бесіду з співробітником, що звільняється, нагадавши йому про відповідальність за розголошення комерційної таємниці та інші неправомірні дії; провести бесіду з персоналом, колегами з поясненням причин звільнення; перевірити наявність пропажі документів, чи всі паролі і ключі здані. Дотримання цього простого алгоритму дій дозволить завчасно підготуватися до можливих наслідків звільнення співробітника, навіть якщо ці наслідки виявляться досить непростими. Важливо зазначити, що при укладанні трудового договору на етапі найму з усіма категоріями співробітників необхідно підписати договір про нерозголошення комерційної таємниці.

Таким чином, для того, щоб з одного боку ефективно використовувати управлінський потенціал, з іншого – забезпечити кадрову безпеку підприємства, доцільно регламентувати всі елементи процедур управління персоналом, а саме: створити документи-регламенти та організаційні нормативи; здійснювати прогнозування і планування персоналу; реалізовувати програми навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу; проводити оцінку-атестацію і аудит персоналу; аналізувати

роботу персоналу і розробляти основні вимоги до працівника; розробляти мотиваційно-стимулюючі програми тощо. Такі дії дозволять сприймати кадрову безпеку як один з найважливіших елементів системи економічної безпеки підприємства, сприятимуть нівелюванню цілого ряду загроз. Отже, організаційно-інформаційне та управлінське обґрунтування процесу забезпечення кадрової безпеки представлено в табл. 3.9.

Таким чином, запропонована модель забезпечення кадрової безпеки декомпозується на відповідні процеси управління персоналом: планування персоналу, відбір та найм персоналу, оцінка персоналу, розвиток персоналу, мотивація персоналу, контроль персоналу та вивільнення персоналу. Її впровадження на підприємстві дозволить оптимізувати процес підвищення ефективності діяльності персоналу та за рахунок продуктивного використання трудових ресурсів підвищити кількість виготовленої продукції чи розширення комплексу наданих послуг.



Таблиця 3.9

### Організаційно-інформаційне та управлінське обґрунтування процесу забезпечення кадрової безпеки

| Процеси першого рівня    | Процеси другого рівня  | Вхідна інформація  | Учасники та ресурси процесу  | Інструменти управління (правила, процедури, стратегії, стандарти)  | Вихідна інформація   |
|--------------------------|--|--|--|--|--|
| 1                        | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  |
| Планування персоналу     | Аналіз кількісного та якісного складу персоналу, визначення потреби підприємства у персоналі   | Інформація щодо місії, цілей, головних завдань підприємства стосовно кадрової безпеки, основних факторів впливу на кадрову безпеку | Керівництво, відділ кадрів, служба безпеки, планово-економічний відділ, бухгалтерія, зовнішні кадрові агенції          | Стратегія розвитку підприємства; HR-стратегія; нормативно-правова база; бюджет підприємства; кадрова політика  | Затверджений план роботи відділу кадрів та служби безпеки      |
|                          | Враховання можливих загроз та ризиків при плануванні персоналу   |  |  |  |  |
|                          | Прийняття рішення щодо напрямів та джерел залучення кандидатів, формування бюджету витрат та затвердження плану роботи   |  |  |  |  |
| Відбір та найм персоналу | Застосування комплексу заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозуванні благонадійності майбутніх співробітників  | Затверджений план роботи відділу кадрів та служби безпеки  | Керівництво, служба безпеки, відділ кадрів, відділ управління персоналом, планово-економічний відділ, юридичний відділ | Стратегія розвитку підприємства; HR-стратегія; нормативно-правова база; бюджет підприємства; кадрова політика, трудовий договір при прийомі на роботу                          | Забезпечення своєчасного закриття вакансій                     |
|                          | Визначення відповідності рівня освіти та професійних навичок працівників посадовим вимогам, вивчення психологічних і професійних якостей працівника                        |  |  |  |  |
|                          | Підписання окрім трудового договору, при прийомі на роботу, договору про нерозголошення комерційної таємниці.  |  |  |  |  |
| Оцінка персоналу         | Ранжування загроз кадровій безпеці за ступенем тяжкості із зазначенням санкцій персоналу за несумлінне виконання професійних обов'язків                                    | Забезпечення своєчасного закриття вакансій   | Керівництво, служба безпеки, відділ кадрів, відділ управління персоналом, планово-економічний відділ                   | Стратегія розвитку підприємства; HR-стратегія; нормативно-правова база; бюджет підприємства; кадрова політика; карти оцінки персоналу  | Забезпечення прозорості оцінки персоналу                       |
|                          | Запровадження внутрішньої служби найму та оцінки (або спеціального фахівця), що персонально відповідатиме за оцінку кадрів за допомогою спеціальних критеріїв і показників |  |  |  |  |
| Розвиток персоналу       | Оцінка рівня знань, вмінь та навичок персоналу та виявлення потреби в навчанні персоналу   | Забезпечення прозорості оцінки персоналу   | Керівництво, служба безпеки, відділ кадрів, відділ управління персоналом, учбовий центр                                | Стратегія розвитку підприємства; HR-стратегія; нормативно-регламентуюча документація; штатний розпис; бюджет витрат на персонал; кадрова політика; карти професійного розвитку | Забезпечення ефективного професійного розвитку на підприємстві |
|                          | Формування програми навчання і розвитку персоналу та її реалізація,  |  |  |  |  |
|                          | Розробка бюджету на професійний розвиток персоналу   |  |  |  |  |
|                          | Оцінка ефективності навчання   |  |  |  |  |

Продовження табл. 3.9

| 1                     | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  |
|-----------------------|--|--|--|--|--|
| Мотивація персоналу   | <p>Виявлення проблемних питань стосовно процесу мотивації персоналу</p> <p>Розробка та впровадження програми мотивації персоналу, основними акцентами якої повинні стати: розвиток організаційної культури, формування здорового морально-психологічного клімату, задоволення потреби в соціальному захисті, встановлення позитивних відносин</p> <p>Контроль реалізації запропонованої програми</p>   | Забезпечення ефективного професійного розвитку на підприємстві   | Керівництво, відділ кадрів, відділ управління персоналом   | HR-стратегія; кадрова політика; корпоративна культура; бюджет витрат на персонал; етичний кодекс   | Підвищення лояльності персоналу підприємства                       |
| Контроль персоналу    | <p>Розробка комплексу заходів у вигляді обмежень, регламентів, режимів, технологічних процесів, контрольних, оціночних та інших операцій, процедур безпеки, націлений на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди.</p> <p>Моніторинг та проведення коригувальних дій</p>  | Підвищення лояльності персоналу підприємства, інформація щодо пріоритетів та проблем в управлінні персоналом | Керівництво, служба безпеки, відділ кадрів, відділ управління персоналом, планово-економічний відділ | HR-стратегія; інструкція з організації режиму і охорони; інструкція щодо роботи з конфіденційною інформацією для керівників, фахівців і технічного персоналу | Комплекс контролюючих процедур                                     |
| Вивільнення персоналу | <p>Швидка організація передачі справ, копіювання робочої папки з усіма даними працівника, що звільняється, зміна паролів та кодів доступу</p> <p>З'ясування реальної причини звільнення, прорахунок можливих ризиків, пов'язаних з розголошенням відомих працівникові відомостей</p> <p>Визначення ступеню лояльності співробітника до підприємства і обсягу відомої йому інформації (особливо справа стосується конфіденційних даних)</p> <p>Проведення бесіди з працівником, що звільняється, щодо відповідальності за розголошення комерційної таємниці та інші неправомірні дії, та з персоналом і колегами з поясненням причин звільнення</p> | Комплекс контролюючих процедур   | Керівництво, служба безпеки, відділ кадрів, відділ управління персоналом, бухгалтерія                | Інструкція щодо захисту комерційної таємниці; трудовий договір; HR-стратегія; кадрова політика   | Безпечне звільнення працівників; гарантування захисту підприємства |

З огляду на запропоновану концептуальну модель формування та забезпечення кадрової безпеки та враховуючи науково-теоретичні та прикладні аспекти порушеної проблематики, визначимо понятійний апарат дослідження, який здійснено за рахунок уточнення змістовного наповнення понять: *«формування кадрової безпеки»* – напрямок кадрової роботи щодо розробки концептуальних основ системи кадрової безпеки та її впровадження задля здійснення захищеності підприємства від проявів негативного впливу ймовірних ризиків та загроз, пов'язаних з персоналом, покликаних зберегти, посилити та удосконалити кадрові можливості з метою створення умов для найбільш ефективного управління персоналом як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня безпечного функціонування підприємства; *«забезпечення кадрової безпеки»* – комплекс дій, що здійснюється в межах загальної стратегії розвитку підприємства задля гарантування його захисту від загроз, ризиків та небезпек, пов'язаних з персоналом, та реалізується засобами кадрової політики окремого підприємства, й передбачає запровадження заходів з планування персоналу, відбору та найму персоналу, оцінки персоналу, розвитку персоналу, мотивації персоналу, контролю персоналу та вивільнення персоналу, що дозволить виявити приховані резерви підприємства та використати їх з метою позитивного впливу на поведінку персоналу та створення сприятливого управлінського середовища підприємства.

### **3.3 Стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві**

Сучасні реалії диктують більш жорсткі умови ведення бізнесу, тому стратегія забезпечення кадрової безпеки займає все більш значимі позиції в стратегічному управлінні підприємством. Гарантування високого рівня захищеності підприємства, а також врахування можливих загроз та

нівелювання кадрових ризиків не можливе без застосування відповідних стратегічних інструментів. На жаль, в сучасній літературі зі стратегічного управління відсутні напрацювання, в яких би приділялася достатня увага питанням вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки. Дане упущення й не дозволяє керівництву в повній мірі розглядати кадрову безпеку як складову стратегічного управління підприємством. Тому питання методичного обґрунтування вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві є достатньо актуальними та своєчасними.

Зазначимо, що обґрунтування та вибір стратегії забезпечення кадрової безпеки є важливим етапом в контексті моделювання процесу формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві (підрозділ 3.2). Але враховуючи недостатню розробленість теоретичних підходів до стратегічного управління кадровою безпекою, питання формування стратегії її забезпечення та особливостей вибору практично не розглядаються в економічній літературі. Тому більш детальний аналіз потребує дослідження наявних стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства, де кадрова безпека виступає вагомою її складовою.

Так, О. Гавриш виділяє п'ять основних стратегій забезпечення економічної безпеки [35]: 1) стратегія зростання (передбачає збереження досягнутого рівня економічної безпеки, контроль за результатами діяльності та попередження виникнення можливих загроз економічним інтересам підприємства); 2) вибірково-посилююча стратегія (спрямована на проведення заходів посилення одного із показників складових економічної безпеки підприємства); 3) пристосувальна стратегія (направлена на проведення заходів пристосування складових економічної безпеки підприємств до змін зовнішнього середовища); 4) трансформаційна стратегія (передбачає проведення змін, які стосуються виду діяльності, трансформації ринку); 5) комплексно-убезпечуюча стратегія (спрямована на проведення заходів щодо досягнення рівня економічної безпеки, бажаного для підприємства).

У свою чергу, українські вчені Т. Васильців, В. Волошин, О. Бойкевич та В. Каркавчук в залежності від рівня безпеки підприємства та його фінансових можливостей виділяють наступні види стратегій забезпечення економічної безпеки: системного планового забезпечення; швидкого реагування; інституціоналізації та послідовного зміцнення; комплексного гарантування; відшкодування збитку; раптового реагування; сегментованого забезпечення; часткового врахування; делегування функцій [25, с. 220].

У своїй роботі П. Кравчук пропонує використовувати підхід, згідно з яким для забезпечення економічної безпеки підприємства слід застосовувати всього три стратегії: договірну, матричну, комплексну. При цьому головними критеріями диференціації стратегічних підходів до управління економічною безпекою підприємства є такі чинники, як стан фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання на момент розробки (коригування) стратегій та фінансові можливості підприємства щодо політики безпеки [96].

Інший відомий український вчений М. Копитко при виборі певної стратегії забезпечення економічної безпеки, а саме захисної, адаптаційної та пасивної, наголошує на обов'язковому визначенні рівня безпеки, рівня внутрішніх загроз та зовнішніх загроз [88]. На думку Т. Іванюти та О. Заїчковського, необхідним є використання трьох типів стратегії економічної безпеки підприємства, а саме: раптового реагування на загрози; прогнозування небезпек та загроз; відшкодування завданих збитків [70].

Отже, стратегії забезпечення економічної безпеки класифікуються вченими по-різному. Тому враховуючи відсутність достатньої інформації щодо типів стратегій забезпечення кадрової безпеки та адаптуючи розглянуті класифікації стратегій забезпечення економічної безпеки, вирішено виділити такі види стратегій забезпечення кадрової безпеки: стратегія підтримки; стратегія посилення та стратегія модифікації. При цьому варто врахувати напрацювання російського вченого Н. Кузнєцової, яка зазначає, що стратегії забезпечення кадрової безпеки повинні бути притаманні наступні риси [102] :

- 1) вона служить інструментом реалізації стратегії вищого рівня (стратегії

безпеки організації), її декларованих цілей, тому обґрунтованим можна вважати в якості цільового орієнтира даної стратегії досягнення цілей організації за рахунок посилення її конкурентних переваг в результаті виявлення, оцінки, мінімізації та нейтралізації кадрових ризиків і загроз; 2) за своєю суттю є функціональною, яка реалізується на корпоративному рівні; 3) має довгостроковий характер, що пояснюється необхідністю розробки та реалізації запланованих дій щодо забезпечення кадрової безпеки на перспективу; 4) передбачає врахування численних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, кожен з яких впливає на зміст її структурних елементів, особливості протидії загрозам кадрової безпеки; 5) в основу її розробки повинен бути закладений імовірнісний характер реалізації загроз з боку персоналу і на його адресу.

В результаті аналізу існуючих наукових робіт з зазначеної проблематики [35; 70; 82; 89; 96; 101] виявлено відсутність єдиного концептуального підходу щодо процедури вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки, тому автором запропоновано наступну послідовність процесу вибору та обґрунтування оптимальної стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві (рис. 3.8). Отже, що процес вибору стратегії кадрової безпеки розпочинається з аналізу існуючих стратегій забезпечення кадрової безпеки та виявлення особливостей їх використання на підприємстві, що здійснено вище. Також акцентуємо увагу, що особливістю запропонованого методичного підходу до вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки є врахування таких її параметрів, як інтегральний рівень кадрової безпеки (що здійснено за допомогою таксономічного аналізу), рівень кадрових ризиків (на основі зіставлення фактичних показників із нормативним значенням) та рівень загроз кадровій безпеці (який визначено за допомогою експертних оцінок), що дозволяє врахувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Необхідно зазначити, що експертна оцінка дає можливість акумулювати знання компетентної в конкретній галузі групи людей.



Рис. 3.8 Послідовність вибору та обґрунтування оптимальної стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві

Однак при вирішенні питання про доцільність отримання якісних даних в експертному прогнозуванні найбільш проблемним залишається питання обробки якісної інформації. Використання одного методу інтерпретації ставить під загрозу суб'єктивного спотворення інформації самим дослідником. Очевидно, що традиційні математичні методи дуже обмежено можуть застосовуватися до такого роду даних. Тому враховуючи те, що завдання вибору стратегії кадрової безпеки розглядається як завдання прийняття рішення, виходом є використання методів вирішення багатокритеріальних задач в проведенні експертної оцінки і обробці результатів дослідження.

Детальний аналіз існуючих методів дозволив визначити, що найбільш відомі методи теорії нечітких множин, аналізу ієрархій Сааті, методи теорії корисності та методи векторної стратифікації, сутність, переваги та недоліки яких представлені на рис. 3.9.

| Переваги  |  | Недоліки   |
|---|--|--|
| Можливість оперувати нечіткими даними; можливість нечіткої оцінки критеріїв; можливість проведення швидкого складних динамічних систем    | <p align="center"><b>Методи теорії нечітких множин (Л. Заде)</b></p> <p>Дозволяє представити знання про перевагу альтернатив за різними критеріям за допомогою нечітких множин</p>                         | Простота, розумілість та невелика трудомісткість процедури з можливістю використання різних засобів для обліку взаємних відносин критеріїв |
| Можливість врахування людського фактору при підготовці прийняття рішення  | <p align="center"><b>Метод аналізу ієрархій (Т. Сааті)</b></p> <p>Дозволяє обрати єдине компромісне рішення шляхом попарних порівнянь за допомогою відповідної шкали та з урахуванням різних критеріїв</p> | Достатньо трудомістка процедура  |
| Можливість оцінки будь-якої кількості альтернативних варіантів з використанням отриманої функції  | <p align="center"><b>Методи теорії багатовимірної корисності</b></p> <p>Дозволяє отримати функцію багатовимірної корисності, максимальне значення якої відповідає найбільш переважному варіанту</p>        | Процедура побудови функції корисності вимагає залучення значних обсягів інформації і є досить трудомісткою                                 |
| Можливість проводити комплексну оцінку і вибір кращих з розглянутих об'єктів на основі як кількісної, так і якісної початкової інформації | <p align="center"><b>Методи векторної стратифікації</b></p> <p>Дозволяє побудувати структурований многокритеріальний простір і розбити його на задане число впорядкованих шарів (страт)</p>                | Складність у розрахунках   |

Рис. 3.9 Аналіз найбільш відомих методів вирішення багатокритеріальних задач (розроблено за [8; 66; 128; 148; 155])

Один із сучасних підходів, що використовується в різних завданнях прийняття рішень в умовах невизначеності, заснований на застосуванні інструментарію теорії нечітких множин, основоположником якої є Л. Заде [66, с. 7]. Теорія нечітких множин оперує «лінгвістичними» змінними, значення яких виражаються словами чи пропозиціями природної або формальної мови.

У свою чергу, сукупність лінгвістичних значень цієї змінної складає терм-множину [66, с. 70]. Застосування теорії нечітких множин дозволяє



будувати формальні схеми рішення задач, які характеризуються тим або іншим ступенем невизначеності, яка може бути обумовлена неповнотою, внутрішньою суперечливістю, неоднозначністю і розмитістю вихідних даних, що представляють собою наближені кількісні або якісні оцінки параметрів об'єктів. Ця невизначеність є систематичною, так як обумовлена складністю завдань, дефіцитом інформації, лімітом часу на прийняття рішень, особливостями сприйняття тощо.

Враховуючи мету дослідження та існуючі умови невизначеності та певної суб'єктивності інформаційної бази для аналізу процесу вибору стратегії кадрової безпеки було обрано метод нечітких множин. Окрім цього, головними перевагами його використання є: 1) у експерта залишається право на невпевненість, і ця невпевненість враховується і тому мінімально впливає на результати дослідження; 2) є можливість врахувати безліч факторів оцінки (в нашому випадку – розглянути можливість застосування конкретної стратегії кадрової безпеки з урахуванням ряду характеристик її оцінки), це, в свою чергу, підвищує якість оцінки; 3) представлена методика є універсальною, для вирішення більшості дослідницьких завдань її можна адаптувати. Таким чином, теорія нечітких множин дозволяє обчислити ступінь приналежності елемента підмножині (тобто елемент може належати підмножині в більшій чи меншій мірі) [8, с. 231].

Необхідно зазначити, основною компонентою теорії нечітких множин, є функції належності, побудовані з використанням терм-множини значень і лінгвістичних термів-факторів. Тому ґрунтуючись на дослідженні методичних засад теорії нечітких множин (схема побудови нечіткої бази знань подана на рис. П.1 додатку П), для кожного з параметрів відповідно до заданих у табл. 3.10 терм-множин значень стратегій забезпечення кадрової безпеки та лінгвістичних термів було обчислено значення функції належності.

Отже, в якості вхідних параметрів системи нечіткого виведення були запропоновані 3 нечіткі лінгвістичні змінні: «рівень кадрової безпеки»,

«рівень кадрових ризиків» і «рівень загроз кадровій безпеці», а в якості вихідних параметрів – нечітка лінгвістична змінна «стратегія».

Таблиця 3.10

### Терм-множини значень лінгвістичних змінних стратегій забезпечення кадрової безпеки

| Змінна | Лінгвістична суть змінної      | Терми оцінювання             | Універсальна множина |
|--------|--------------------------------|------------------------------|----------------------|
| B      | Рівень кадрової безпеки        | низький, середній, високий   | [0-1]                |
| R      | Рівень кадрових ризиків        | низький, допустимий, високий | [0-1]                |
| Z      | Рівень загроз кадровій безпеці | низький, допустимий, високий | [0-1]                |

Враховуючи той факт, що характеристики параметрів обраної стратегії забезпечення кадрової безпеки можуть знаходитися в доволі широкому діапазоні, важливим кроком в дослідженні є встановлення таких їх значень, які б забезпечили необхідний рівень кадрової безпеки. Тому можливі значення лінгвістичних змінних було розподілено на чотири діапазони, що важливо для побудови функції належності, як міри пріоритетності конкретного значення відповідної характеристики. Матриці для кожного терму сформовано в табл. 3.11, де представлено також ступені належності.

Таблиця 3.11

### Матриці парних порівнянь та ступенів належності для вхідних змінних

| Лінгвістичні змінні     | Терми для оцінки | Матриця парних порівнянь | Ступені належності |       |       |       |   |     |
|-------------------------|------------------|--------------------------|--------------------|-------|-------|-------|---|-----|
| 1                       | 2                | 3                        | 4                  |       |       |       |   |     |
| Рівень кадрової безпеки | Низький          | $u_1$                    | $u_2$              | $u_3$ | $u_4$ | $u_5$ | $\mu(u_1) = 1 / (1+8/9 + 6/9 + 4/9+2/9) = 0,31$<br>$\mu(u_2) = 1 / (9/8 + 1 + 6/7 + 4/7+2/7) = 0,26$<br>$\mu(u_3) = 1 / (9/6 + 7/6 + 1 + 4/5+2/5) = 0,205$<br>$\mu(u_4) = 1 / (9/4+7/4+ 5/4 + 1 + 1/4) = 0,154$<br>$\mu(u_5) = 1 / (9/2 + 7/2 + 5/2+4/1+1) = 0,065$   |     |
|                         |                  | $u_1$                    | 1                  | 8/9   | 6/9   | 4/9   |   | 2/9 |
|                         |                  | $u_2$                    | 9/8                | 1     | 6/7   | 4/7   |   | 2/7 |
|                         |                  | $u_3$                    | 9/6                | 7/6   | 1     | 4/5   |   | 2/5 |
|                         |                  | $u_4$                    | 9/4                | 7/4   | 5/4   | 1     |   | 1/4 |
|                         | $u_5$            | 9/2                      | 7/2                | 5/2   | 4/1   | 1     |   |     |
|                         | Середній         | $u_1$                    | $u_2$              | $u_3$ | $u_4$ | $u_5$ | $\mu(u_1) = 1 / (1+4/1 + 7/1 + 5/1+2/1) = 0,053$<br>$\mu(u_2) = 1 / (1/4 + 1 + 7/3 + 5/3+2/3) = 0,169$<br>$\mu(u_3) = 1 / (1/7 + 3/7 + 1 + 4/5+2/5) = 0,361$<br>$\mu(u_4) = 1 / (1/5+3/5+ 5/4 + 1 + 2/4) = 0,282$<br>$\mu(u_5) = 1 / (1/2 + 3/2 + 5/2+4/2+1) = 0,133$ |     |
|                         |                  | $u_1$                    | 1                  | 4/1   | 7/1   | 5/1   |   | 2/1 |
|                         |                  | $u_2$                    | 1/4                | 1     | 7/3   | 5/3   |   | 2/3 |
|                         |                  | $u_3$                    | 1/7                | 3/7   | 1     | 4/5   |   | 2/5 |
|                         |                  | $u_4$                    | 1/5                | 3/5   | 5/4   | 1     |   | 2/4 |
|                         | $u_5$            | 1/2                      | 3/2                | 5/2   | 4/2   | 1     |   |     |
|                         | Високий          | $u_1$                    | $u_2$              | $u_3$ | $u_4$ | $u_5$ | $\mu(u_1) = 1 / (1+3/1 + 5/1 + 7/1+9/1) = 0,04$<br>$\mu(u_2) = 1 / (1/3 + 1 + 5/2 + 7/2+9/2) = 0,085$<br>$\mu(u_3) = 1 / (1/5 + 2/5 + 1 + 7/4+9/4) = 0,179$<br>$\mu(u_4) = 1 / (1/7+2/7+ 4/7 + 1 + 9/6) = 0,286$<br>$\mu(u_5) = 1 / (1/9 + 2/9 + 4/9+6/9+1) = 0,409$  |     |
|                         |                  | $u_1$                    | 1                  | 3/1   | 5/1   | 7/1   |   | 9/1 |
|                         |                  | $u_2$                    | 1/3                | 1     | 5/2   | 7/2   |   | 9/2 |
| $u_3$                   |                  | 1/5                      | 2/5                | 1     | 7/4   | 9/4   |   |     |
| $u_4$                   |                  | 1/7                      | 2/7                | 4/7   | 1     | 9/6   |   |     |
| $u_5$                   | 1/9              | 2/9                      | 4/9                | 6/9   | 1     |       |   |     |

## Продовження табл. 3.11

| 1                              | 2          | 3     |       |       |       |       | 4  |  |
|--------------------------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|--|--|
| Рівень кадрових ризиків        | Низький    |       | $u_1$ | $u_2$ | $u_3$ | $u_4$ | $u_5$  | $\mu(u_1) = 1 / (1+8/9+6/9+4/9+3/9) = 0,3$   |
|                                |            | $u_1$ | 1     | 8/9   | 6/9   | 4/9   | 3/9  | $\mu(u_2) = 1 / (9/8+1+6/7+4/7+3/7) = 0,251$ |
|                                |            | $u_2$ | 9/8   | 1     | 6/7   | 4/7   | 3/7  | $\mu(u_3) = 1 / (9/6+7/6+1+4/5+2/5) = 0,205$ |
|                                |            | $u_3$ | 9/6   | 7/6   | 1     | 4/5   | 2/5  | $\mu(u_4) = 1 / (9/4+7/4+5/4+1+1/3) = 0,152$ |
|                                |            | $u_4$ | 9/4   | 7/4   | 5/4   | 1     | 1/3  | $\mu(u_5) = 1 / (9/2+7/2+5/2+3/1+1) = 0,085$ |
|                                |            | $u_5$ | 9/3   | 7/3   | 5/2   | 3/1   | 1  |  |
|                                | Допустимий |       | $u_1$ | $u_2$ | $u_3$ | $u_4$ | $u_5$  | $\mu(u_1) = 1 / (1+4/1+6/1+4/1+2/1) = 0,059$ |
|                                |            | $u_1$ | 1     | 4/1   | 6/1   | 4/1   | 2/1  | $\mu(u_2) = 1 / (1/4+1+6/3+4/3+2/3) = 0,190$ |
|                                |            | $u_2$ | 1/4   | 1     | 6/3   | 4/3   | 2/3  | $\mu(u_3) = 1 / (1/6+3/6+1+4/6+2/6) = 0,375$ |
|                                |            | $u_3$ | 1/6   | 3/6   | 1     | 4/6   | 2/6  | $\mu(u_4) = 1 / (1/4+3/4+6/4+1+2/4) = 0,250$ |
|                                |            | $u_4$ | 1/4   | 3/4   | 6/4   | 1     | 2/4  | $\mu(u_5) = 1 / (1/2+3/2+6/2+4/2+1) = 0,125$ |
|                                |            | $u_5$ | 1/2   | 3/2   | 6/2   | 4/2   | 1  |  |
|                                | Високий    |       | $u_1$ | $u_2$ | $u_3$ | $u_4$ | $u_5$  | $\mu(u_1) = 1 / (1+3/2+5/2+7/2+9/2) = 0,077$ |
|                                |            | $u_1$ | 1     | 3/2   | 5/2   | 7/2   | 9/2  | $\mu(u_2) = 1 / (2/3+1+5/2+7/2+9/2) = 0,082$ |
|                                |            | $u_2$ | 2/3   | 1     | 5/2   | 7/2   | 9/2  | $\mu(u_3) = 1 / (2/5+2/5+1+7/4+9/4) = 0,172$ |
| $u_3$                          |            | 2/5   | 2/5   | 1     | 7/4   | 9/4   | $\mu(u_4) = 1 / (2/7+2/7+4/7+1+9/6) = 0,286$ |  |
| $u_4$                          |            | 2/7   | 2/7   | 4/7   | 1     | 9/6   | $\mu(u_5) = 1 / (2/9+2/9+4/9+6/9+1) = 0,391$ |  |
| $u_5$                          |            | 2/9   | 2/9   | 4/9   | 6/9   | 1     |  |  |
| Рівень загроз кадровій безпеці | Низький    |       | $u_1$ | $u_2$ | $u_3$ | $u_4$ | $u_5$  | $\mu(u_1) = 1 / (1+7/8+5/8+3/8+2/8) = 0,32$  |
|                                |            | $u_1$ | 1     | 7/8   | 5/8   | 3/8   | 2/8  | $\mu(u_2) = 1 / (8/7+1+5/6+3/6+2/6) = 0,263$ |
|                                |            | $u_2$ | 8/7   | 1     | 5/6   | 3/6   | 2/6  | $\mu(u_3) = 1 / (8/5+6/5+1+3/4+2/4) = 0,198$ |
|                                |            | $u_3$ | 8/5   | 6/5   | 1     | 3/4   | 2/4  | $\mu(u_4) = 1 / (8/3+6/3+4/3+1+1/2) = 0,133$ |
|                                |            | $u_4$ | 8/3   | 6/3   | 4/3   | 1     | 1/2  | $\mu(u_5) = 1 / (8/2+6/2+4/2+2/1+1) = 0,083$ |
|                                |            | $u_5$ | 8/2   | 6/2   | 4/2   | 2/1   | 1  |  |
|                                | Допустимий |       | $u_1$ | $u_2$ | $u_3$ | $u_4$ | $u_5$  | $\mu(u_1) = 1 / (1+5/3+7/3+4/3+3/3) = 0,136$ |
|                                |            | $u_1$ | 1     | 5/3   | 7/3   | 4/3   | 3/3  | $\mu(u_2) = 1 / (1/5+1+7/5+4/5+3/5) = 0,227$ |
|                                |            | $u_2$ | 3/5   | 1     | 7/5   | 4/5   | 3/5  | $\mu(u_3) = 1 / (3/7+5/7+1+4/7+3/7) = 0,318$ |
|                                |            | $u_3$ | 3/7   | 5/7   | 1     | 4/7   | 3/7  | $\mu(u_4) = 1 / (3/4+5/4+7/4+1+3/4) = 0,182$ |
|                                |            | $u_4$ | 3/4   | 5/4   | 7/4   | 1     | 3/4  | $\mu(u_5) = 1 / (3/3+5/3+7/3+4/3+1) = 0,136$ |
|                                |            | $u_5$ | 3/3   | 5/3   | 7/3   | 4/3   | 1  |  |
|                                | Високий    |       | $u_1$ | $u_2$ | $u_3$ | $u_4$ | $u_5$  | $\mu(u_1) = 1 / (1+2/1+4/1+6/1+8/1) = 0,048$ |
|                                |            | $u_1$ | 1     | 2/1   | 4/1   | 6/1   | 8/1  | $\mu(u_2) = 1 / (1/2+1+4/3+6/3+8/3) = 0,133$ |
|                                |            | $u_2$ | 1/2   | 1     | 4/3   | 6/3   | 8/3  | $\mu(u_3) = 1 / (1/4+3/4+1+6/5+8/5) = 0,208$ |
| $u_3$                          |            | 1/4   | 3/4   | 1     | 6/5   | 8/5   | $\mu(u_4) = 1 / (1/6+3/6+5/6+1+8/7) = 0,275$ |  |
| $u_4$                          |            | 1/6   | 3/6   | 5/6   | 1     | 8/7   | $\mu(u_5) = 1 / (1/8+3/8+5/8+7/8+1) = 0,333$ |  |
| $u_5$                          |            | 1/8   | 3/8   | 5/8   | 7/8   | 1     |  |  |

Обчислені функції належності були пронормовані на одиницю шляхом ділення їх на максимальний ступінь належності, в результаті чого лінгвістичні змінні були представлені у вигляді нечітких множин (рис. 3.10).

|  |
|--|
| Рівень кадрової безпеки низький = $\{1/0,2; 0,84/0,4; 0,66/0,6; 0,5/0,8; 0,21/1\}$ ;<br>Рівень кадрової безпеки середній = $\{0,15/0,2; 0,47/0,4; 1/0,6; 0,78/0,8; 0,37/1\}$ ;<br>Рівень кадрової безпеки високий = $\{0,1/0,2; 0,21/0,4; 0,44/0,6; 0,7/0,8; 1/1\}$ .                          |
| Рівень кадрових ризиків низький = $\{1/0,2; 0,84/0,4; 0,68/0,6; 0,51/0,8; 0,28/1\}$ ;<br>Рівень кадрових ризиків допустимий = $\{0,16/0,2; 0,51/0,4; 1/0,6; 0,67/0,8; 0,33/1\}$ ;<br>Рівень кадрових ризиків високий = $\{0,2/0,2; 0,21/0,4; 0,44/0,6; 0,73/0,8; 1/1\}$ .                      |
| Рівень загроз кадровій безпеці низький = $\{1/0,2; 0,82/0,4; 0,62/0,6; 0,42/0,8; 0,26/1\}$ ;<br>Рівень загроз кадровій безпеці допустимий = $\{0,43/0,2; 0,71/0,4; 1/0,6; 0,57/0,8; 0,43/1\}$ ;<br>Рівень загроз кадровій безпеці високий = $\{0,14/0,2; 0,4/0,4; 0,63/0,6; 0,82/0,8; 1/1\}$ . |

Рис. 3.10 Нечіткі множини лінгвістичних змінних

Отримані результати дозволяють побудувати графіки функцій належності лінгвістичних змінних «рівень кадрової безпеки», «рівень кадрових ризиків», «рівень загроз кадровій безпеці» стосовно лінгвістичних термів «низький», «середній / достатній», «високий» (рис. 3.11 – 3.13).

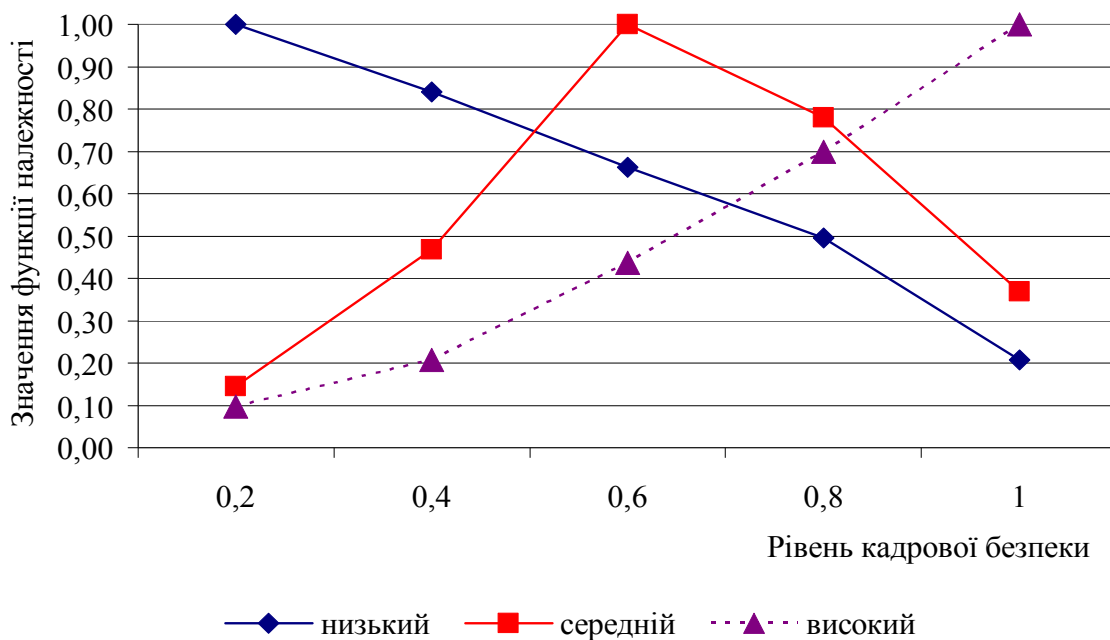


Рис. 3.11 Функція належності лінгвістичної змінної «рівень кадрової безпеки»

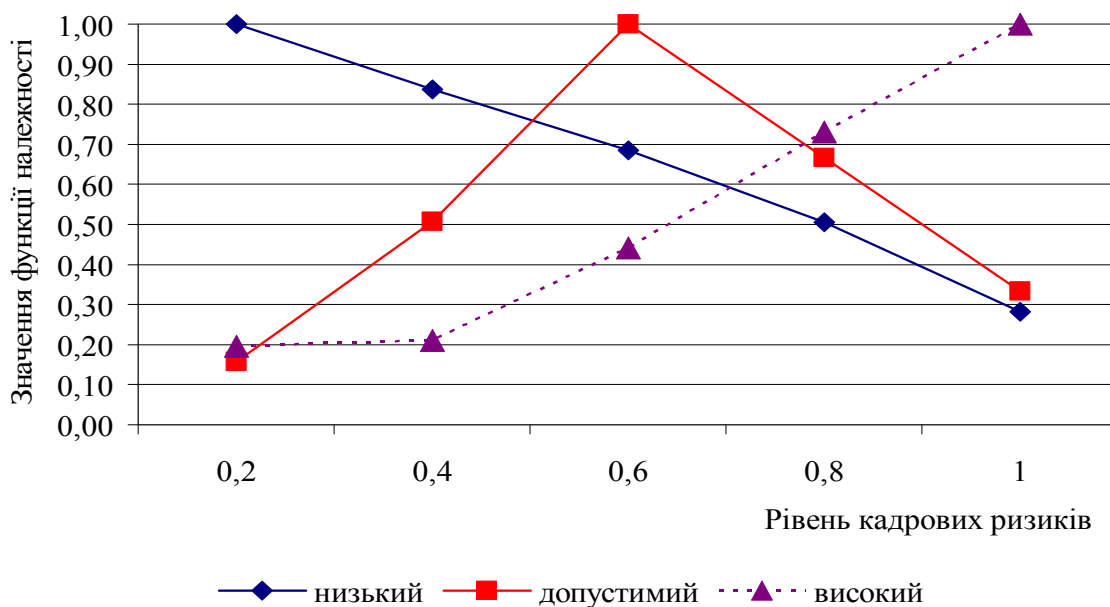


Рис. 3.12 Функція належності лінгвістичної змінної «рівень кадрових ризиків»

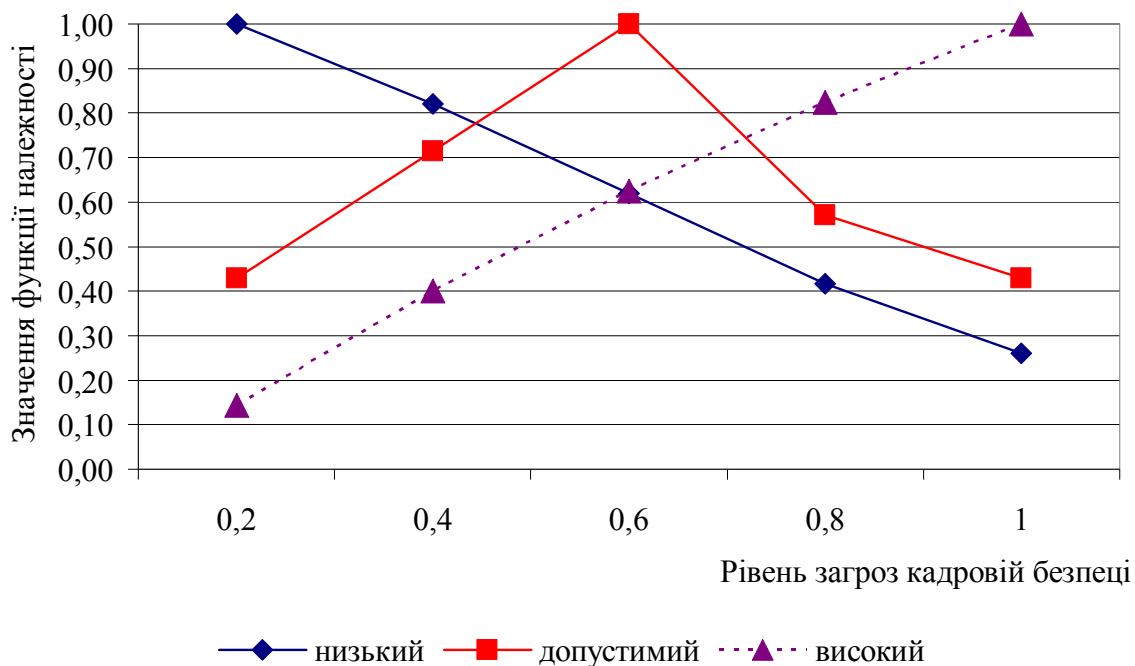


Рис. 3.13 Функція належності лінгвістичної змінної «рівень загроз кадровій безпеці»

Таким чином, в результаті було сформовано нечітку базу знань вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки (рис. 3.14), яка передбачає врахування думок компетентних експертів.

Проведений аналіз характеристик стратегій забезпечення кадрової безпеки з використанням експертно-лінгвістичної інформації і правил «якщо-то» дозволили отримати нечіткі логічні рівняння впливу лінгвістичних змінних на забезпечення кадрової безпеки, що гарантує можливість здійснення прогнозування використання тієї чи іншої запропонованої стратегії. Так, якщо рівень кадрової безпеки підприємства визначений як високий, а рівень кадрових ризиків та рівень загроз кадровій безпеці (відповідно експертних оцінок) є низьким, то доцільно застосувати стратегію підтримки, яка передбачає моніторинг змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі (виявлення можливих загроз), розроблення запобіжних захисних заходів з можливістю швидкої реакції з мінімальними витратами ресурсів. Основою розроблення та реалізації стратегії посилення є середній рівень

кадрової безпеки та допустимий рівень загроз та кадрових ризиків (за результатами опитування експертів).

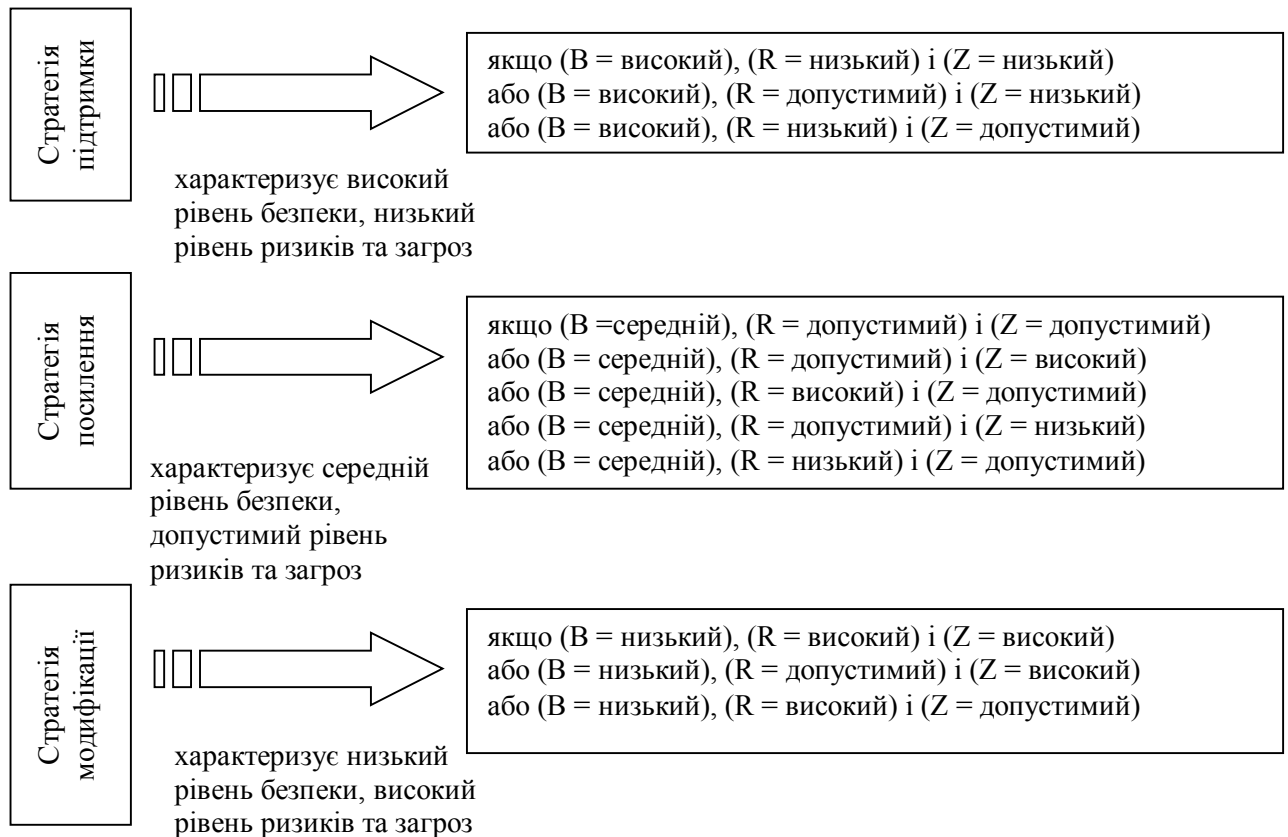


Рис. 3.14 Нечітка база знань вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки

Стратегія посилення передбачає реалізацію певних заходів, що спрямовані на удосконалення комплексного забезпечення кадрової безпеки з метою підвищення рівня безпеки та недопущення реалізації найбільших загроз. Застосування стратегії модифікації зумовлюється низьким рівнем кадрової безпеки при високому рівні кадрових ризиків та загроз. Тому стратегія модифікації передбачає здійснення, в першу чергу, запланованих заходів, що спрямовані на нівелювання кадрових ризиків, нейтралізацію внутрішніх загроз, адаптацію до зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, запропоновано методичний підхід стосовно вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства з використанням теорії нечітких множин. На основі представленої послідовності вибору стратегії

забезпечення кадрової безпеки, яка враховує результати інтегральної оцінки рівня кадрової безпеки підприємства, експертної оцінки рівня кадрових ризиків та рівня загроз, обґрунтовано методичні аспекти вибору оптимальної стратегії, яка в найбільшій мірі відповідає потребам підприємства та існуючим можливостям. Зазначимо, що основними компонентами теорії нечітких множин є функції належності, побудовані з використанням термножини значень і лінгвістичних термів факторів, які дозволили отримати нечіткі логічні рівняння впливу лінгвістичних змінних на забезпечення кадрової безпеки, що дозволяє обрати одну з трьох стратегій: стратегію підтримки, стратегію посилення, стратегію модифікації.

### **Висновки до розділу 3**

Розроблено методичний підхід щодо оцінки умов формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства, особливістю якого є комплексний характер оцінки впливу негативних факторів на формування і забезпечення кадрової безпеки завдяки використанню таких інструментів, як PEST-аналіз макросередовища (аналіз зовнішнього середовища) та експертне оцінювання загроз кадровій безпеці й статистичне визначення рівня кадрових ризиків за напрямками управління персоналом (аналіз внутрішнього середовища). Його застосування на підприємстві дозволить визначити передумови формування та забезпечення кадрової безпеки з метою зниження ступеня невизначеності управлінських рішень.

Результати експертного оцінювання вказують на значну можливість таких загроз кадровій безпеці, як: розкрадання майна та шахрайство на підприємстві, слабка корпоративна політика та неефективна система мотивації, руйнування згуртованого морального клімату (непередбачені реакції персоналу, зриви та психози). Найменша вірогідність появи на

підприємствах агропромислового виробництва з точки зору експертів рейдерських атак.

Досліджуючи рівень кадрових ризиків на підприємствах агропромислового виробництва, виявлено, що в розрізі напрямів управління персоналом найбільш можливими є ризики при розвитку персоналу та при його вивільненні. Це вказує на першочергову необхідність звернути увагу на ці сфери кадрової роботи, щоб захистити діяльність підприємства від можливих небезпек. Найменше всього можливі ризики при відборі та наймі персоналу.

Для здійснення результативного формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства розроблено концептуальну модель з використанням AllFusion Process Modeler. Модель формування кадрової безпеки складається з таких процесів, як: визначення мети, завдань, загального бачення й строків формування системи кадрової безпеки підприємства; виявлення негативних факторів впливу на формування кадрової безпеки підприємства; проектування системи кадрової безпеки підприємства; реалізація стратегії кадрової безпеки на підприємстві; оцінка рівня кадрової безпеки на підприємстві; розробка та реалізація профілактичних заходів з підтримки та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві.

З огляду на важливість забезпечення безпечного функціонування підприємства в жорстких конкурентних умовах, удосконалено процес забезпечення кадрової безпеки на підприємствах агропромислового виробництва шляхом моделювання. Визначено, що забезпечення кадрової безпеки має на увазі процес запобігання ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому. Тому вирішено процес забезпечення кадрової безпеки розглянути в розрізі основних напрямів управління персоналом, а саме: планування персоналу, відбір та найм персоналу, оцінка персоналу, розвиток персоналу, мотивація персоналу, контроль персоналу та вивільнення персоналу. В якості інструмента моделювання використано BPwin за допомогою стандарту



IDEF0, який дозволяє описати всі процеси з точністю та чіткою деталізацією. Визначено, що впровадження запропонованої моделі забезпечення кадрової безпеки на підприємствах агропромислового виробництва дозволить сприймати кадрову безпеку як один з найважливіших елементів системи економічної безпеки підприємства та нівелювати цілий ряд загроз.

Розроблено модель вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства з використанням методу нечітких множин. Запропонований підхід представлено у вигляді певної послідовності, що складається з наступних етапів: аналіз існуючих стратегій забезпечення кадрової безпеки та виявлення особливостей їх використання на підприємстві; визначення рівня кадрової безпеки на підприємстві на основі визначення інтегрального показника за допомогою таксономічного аналізу; оцінка рівня кадрових ризиків на основі зіставлення фактичних показників із нормативним значенням та формування висновку стосовно наявності або відсутності кадрового ризику; визначення рівня загроз кадровій безпеці з використанням експертних оцінок; вибір та обґрунтування оптимальної стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві за допомогою методу нечітких множин. Визначено, що реалізація запропонованої моделі вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки дозволить з одного боку оптимізувати процес управління персоналом, з іншого – виявити приховані резерви підприємства та використати їх в контексті забезпечення кадрової безпеки.

## ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і отримане нове вирішення важливого наукового завдання щодо наукового обґрунтування теоретично-методичних та прикладних засад управління кадровою безпекою аграрних підприємств. Отримані наукові результати дають можливість зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру:

1. В дослідженні визначено, що під дефініцією «кадрова безпека підприємства» слід розуміти складне та багатогранне управлінське та економічне явище, складову економічної безпеки підприємства, а саме такий стан системи управління підприємством, який дозволяє останньому повною мірою забезпечувати виробничо-комерційний процес трудовими ресурсами згідно кваліфікаційних, кількісних та поведінкових вимог, а також виключає можливість дій персоналу підприємства, які йдуть в розріз з політикою ведення основної діяльності та реалізацією стратегій і програм розвитку. При цьому існують два рівнозначних базових підходи до наукового тлумачення сутності та змістових характеристик кадрової безпеки, а саме статичний та динамічний.

2. Формування механізмів та систем управління кадровою безпекою підприємств є реакцією їх менеджменту на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, які є наслідком прояву дії відповідних ризиків та загроз. В роботі визначено фактори дотримання кадрової безпеки підприємства на основі застосування типології кадрових ризиків та загроз в розрізі функціональних та інструментальних сфер управління персоналом, а саме: планування потреби в персоналі, відборі та наймі персоналу, оцінці та атестації персоналу, розвитку персоналу, мотивації та стимулюванні персоналу, вивільненні персоналу.

3. В дослідженні виконана ідентифікація особливостей формування та функціонування механізмів управління кадровою безпекою аграрних

підприємств на основі врахування при імplementації вказаних механізмів в системи управління характеристик ринку праці, тенденцій мотивації та стимулювання персоналу, а також факторів визначення його поведінки. Суб'єктом ухвалення рішення про впровадження подібної системи є керівництво, адже саме воно має цілісне уявлення щодо функціонування підприємства та наявність потенційних небезпек. Тому необхідне чітке визначення проблем підприємства в контексті кадрової безпеки та розроблення шляхів їх вирішення та запобігання.

4. Розроблено та апробовано методичні засади визначення рівня відповідності персоналу аграрних підприємств завданням реалізації програм розвитку, впровадження виробничо-технологічних та комерційних інновацій, створення передумов для елімінування кадрових ризиків з подальшим встановленням на цій основі інтегрального показника дотримання кадрової безпеки підприємства. При цьому узагальнюючим показником результативності заходів з управління кадровою безпекою та роботи з розвитку персоналу підприємства є співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, завдяки його аналізу можна визначити латентні резерви підтримання високої працездатності персоналу.

5. В дослідженні також запропоновано методичний підхід до оцінки рівня кадрової безпеки аграрних підприємств, в основу якого покладено комплексну оцінку впливу ризикових факторів дотримання підприємством кадрової безпеки, яка здійснюється з використанням сучасних методів аналізу зовнішнього середовища, експертного оцінювання внутрішньо-організаційних тенденцій управління персоналом та економіко-статистичного оцінювання динаміки рівня кадрової безпеки підприємства. В контексті аналізу рівня формування кадрової безпеки слід визначити, що не за всіма складовими спостерігається відповідність та врахування інтересів суб'єктів означених процесів. При цьому, якщо підприємство не впроваджує техніки виявлення явних та прихованих цілей працівників, кадрова безпека характеризуватиметься реактивністю забезпечення, персонал буде постійно

знаходитися в перманентному пошуку більш вигідних як в матеріальному, так і моральному стані сфер роботи, рівень плинності перевищуватиме нормативні показники за галуззю, а підприємство втрачатиме конкурентні позиції на ринку.

6. В дослідженні виконана ідентифікація зовнішніх факторів ризику та загроз кадровій безпеці аграрного підприємства на основі виділення таких чинників, як наявність на ринку праці осіб належної кваліфікації та компетентностей, поведінку конкурентів підприємства відносно його персоналу, а також врахування особливостей інституційних впливів на процеси відбору та найму персоналу підприємства. З метою визначення міри впливу груп факторів зовнішнього середовища на процес формування кадрової безпеки підприємства було здійснено експертне оцінювання ступеня взаємовпливу факторів зовнішнього середовища та узагальнено отримані результати.

7. Окреслено методичні засади оцінки умов формування та дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств шляхом поєднання статичного та динамічного підходів до ідентифікації сутнісних характеристик кадрової безпеки, як управлінського та економічного явища, з виявленням на цій основі резервів підвищення рівня кадрової безпеки підприємства. запропонований методичний підхід щодо оцінки умов формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства, який на відміну від існуючих, має комплексний характер, адже передбачає проведення кількісного та якісного аналізу. Отримані фактори впливу конкретизують вимоги до дотримання кадрової безпеки підприємств з метою створення необхідних умов для захищеності їх діяльності.

8. В дослідженні обґрунтовані концептуальні засади дотримання кадрової безпеки на підприємстві, в основі яких лежить система заходів, важелів та інструментів запобігання кадровим ризикам та загрозам, інтеграція правил, алгоритмів та процедур управління персоналом в загальну систему менеджменту підприємства, створення динамічних систем мотивації

та стимулювання персоналу з огляду на компенсацію негативних проявів його економічної поведінки в процесі виконання виробничих та управлінських функцій та обов'язків. Розвиток персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки декомпозується на такі процеси, як: оцінка рівня знань, вмінь та навичок персоналу та виявлення потреби в навчанні персоналу; формування бюджету на професійний розвиток персоналу; формування програми навчання і розвитку персоналу; реалізація програми розвитку персоналу; оцінка ефективності навчання. Інструментами управління при цьому виступають: HR-стратегія, кадрова політика, нормативно-регламентуюча документація, штатний розпис, бюджет витрат на персонал, вимоги до кадрової безпеки.

9. Формалізовані процедури вибору раціональної стратегії дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств ґрунтуються на застосуванні інструментів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, оцінці рівнів кадрової безпеки, кадрових ризиків та кадрових загроз, застосування яких дозволяє елімінувати та нівелювати негативні прояви факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також створювати умови для провадження ним ефективної діяльності. При цьому доведено, що доцільним є виділення трьох типів стратегій управління кадровою безпекою, а саме: стратегії стабілізації, стратегії розвитку та стратегії трансформації.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации / А. Р. Алавердов. – М. : Маркет ДС, 2011. – 176 с.
2. Алаверды А. Г. Управление персоналом / А.Г. Алаверды. – М : Маркет ДС, 2009. – 304 с.
3. Алькема В. Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств / В. Г. Алькема // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – Вип. 38. – С. 8–13.
4. Амосов О. Ю. Управління кадровими ризиками як елемент забезпечення економічної безпеки підприємства // О. Ю. Амосов / Інфраструктура ринку. – 2016. – Випуск 2. – С. 372–376.
5. Амосов О. Ю. Формування системи оцінки фінансової безпеки підприємства / О. Ю. Амосов // Экономика и управление. – 2012. – № 1. – С. 8–13.
6. Ареф'єва О. В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств / О. В. Ареф'єва // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №11. – С. 95–100.
7. Безбожний В. Л. Вибір способу забезпечення соціально-економічної безпеки великих промислових підприємств: Автореф. дис...канд. екон. наук: 08.00.04 / В. Л. Безбожний; Східноукр. нац. ун-т ім. В.Далі. – Луганськ, 2009. – 20 с.
8. Болдина М. Ю. Применение метода нечетких множеств в разработке инструментария социологического исследования / М. Ю. Болдина // Инновационная наука. – 2015. – №12. – С.231–233.
9. Большой толковый словарь современного русского языка / Под ред. Д. Н. Ушаков. – М. : Альта-Принт, Дом. XXI век, 2009. – 1248 с.
10. Бугаян С. А. Обеспечение кадровой безопасности предприятия / С. А. Бугаян, В. А. Кущёва // Российский академический журнал. – 2013. – Т. 25. – № 3 (25). – С. 28–29.

11. Буланова Е. Н. Социально-экономическое содержание и измерение кадрового риска в хозяйственной организации: Дис. канд. экон. наук, 08.00.05 / Е. Н. Буланова. – СПб, 2008. – 212 с.
12. Бурда І. Я. Аналіз рівня кадрової безпеки на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі / І. Я. Бурда // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2010. – № 2. – С. 219–226.
13. Бурда І. Я. Кадрова безпека у системі економічної безпеки видавничо-поліграфічних підприємств: Автореф. дис...канд. экон. наук: 21.04.02 / І. Я. Бурда; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2014. – 20 с.
14. Бурда І. Я. Теоретичні аспекти кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства / І. Я. Бурда // Наукові записки (Українська академія друкарства). – 2011. – № 1. – С. 22–29.
15. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : [монографія] / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: Арал, 2012. – 386 с.
16. Васильчак С. В. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку / С. В. Васильчак, І. Р. Мацюняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – № 7. – С. 23–26.
17. Вечканов Г. С. Микро- и макроэкономика. Энциклопедический словарь / Г. С. Вечканов. Г. Р. Вечканова. – СПб. : Лань. 2000. – 352 с.
18. Внукова Н. М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики : моногр. / Н. М. Внукова. В. А. Смоляк. – Х. : «Інжек». – 2006. – 184 с.
19. Водянова В. В. Экономическая безопасность. Системное представление / В. В. Водянова. – М. : ГУУ, 2010. – 177 с.
20. Воробйов І. Боротьба чи співробітництво / І. Воробйов, А. Кузнецов // Управління компанією, 2007. – № 9. – С. 38–43.

21. Гавкалова Н. Л. Підходи щодо визначення безпеки підприємства / Н. Л. Гавкалова, Ю. С. Чаплигіна // Економіка розвитку. – 2011. – № 4. – С.68–71.
22. Гавриш О. А. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі / О. А. Гавриш, Г. М. Черняк // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 13. – С. 143–149.
23. Гайфуллина М. М. Управление рисками устойчивого развития промышленного предприятия (на примере предприятий нефтяного комплекса) / М.М. Гайфуллина // Экономика и управление. – 2013. – № 4 (114). – С. 85–88.
24. Гайфуллина М.М. Кадровые риски нефтяной компании / М.М. Гайфуллина, Н.В Сосина // NovaInfo.Ru. – 2015. –Т. 1. – № 30. – С. 136–141.
25. Галаз Р. І. Конфлікт інтересів як загроза кадровій безпеці підприємства / Р. І. Галаз // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2012. – Вип. 9. – С. 101–105.
26. Галаз Р. І. Принципи управління кадровою безпекою підприємства : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Р. І. Галаз . – Львів, 2014 . – 20 с.
27. Галешова Е.И. Кадровые риски в системе управления рисками современной организации // Е.И. Галешова / Вестник полоцкого государственного университета. – Серия D 2010. – № 4. – С. 54–61.
28. Ганущак Т. В. Кадрова безпека підприємства / Т. В. Ганущак // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 7. – Частина 2. – С. 154–157.
29. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання / О. М. Герасименко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №2 (128). – С. 118–124.



30. Гічова Н. Ю. Діагностика та підвищення економічної безпеки підприємства: Автореф. дис...канд. екон. наук: 08.00.04 / Н. Ю. Гічова; Нац. гірн. ун-т.. – Донецьк, 2010. – 20 с.
31. Глухова И. В. Кадровая безопасность как составляющая экономической безопасности организации / И. В. Глухова; ГГУ им. Ф. Скорины. – Гомель, [Б.г.]. – 9 с.
32. Городницький Б. Кадровая безопасность. Стереотипы и решения / Б. Городницький // Директор по безопасности. – 2010. – №3. – С. 86–95.
33. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.
34. Гріфін Р. Основи менеджменту / Р. Гріфін, В. Яцура; [наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич]. – Львів: БаК, 2007. – 624 с.
35. Грішнова О. А. Формування людського капіталу в системі освіти і професійної підготовки: Автореф. дис.... д-ра екон. наук: 08.09.01 / О. А. Грішнова ; НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. – К., 2002. – 36 с.
36. Даниленко С. В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації / С. В. Даниленко // Проблеми економіки.– 2012.– №4. – С. 146–150.
37. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. С. Жильцов. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с.
38. Джобава А. М. Организационные и экономические составляющие конкурентоспособности предприятия / А. М. Джобава // Кадры предприятия. – 2009. – № 1. – С. 10–11.
39. Дорофеев К. Н. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы / К. Н. Дорофеев, Е. В. Гараева // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 327–331.

40. Егоров С. С. Кадровая безопасность и топ-менеджмент предприятий / С. С. Егоров, М. Я. Корнилов // Инициативы XXI века. – 2010. – № 4–5. – С. 80–83.

41. Економічна безпека підприємств / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін. – К.: Атерта. 2011. – 704 с.

42. Єгорова О.С. Управління кадровою безпекою підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Єгорова. – Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/egorova/diss/indexu.htm>

43. Єременко А.О. Методологічні основи системи кадрової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / А.О. Єременко, Т.В. Полозова. – Режим доступу : [file:///C:/Users/User/Downloads/25143-43570-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/25143-43570-1-PB%20(1).pdf).

44. Живко З. Б. Грінмейл як форма корпоративного шантажу [Електронний ресурс] / З. Б. Живко, П. О. Муж, А. І. Вольних // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3(3). – С. 69–72. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_3\(3\)\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)_15)

45. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія / З. Б. Живко. – Львів : Ліга-Прес, 2012. – 230 с.

46. Живко З. Б. Концептуальні основи управління кадровою безпекою підприємства / З. Б. Живко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2(1). – С. 103–111.

47. Живко З.Б. Аналіз підходів до визначення поняття «кадрова безпека» / З.Б. Живко, О.З. Сліпа, Х.З. Босак // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. Випуск 8. – Кам'янець-Подільський: Абетка, 2013. – С. 28–31.

48. Живко З.Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства / З.Б. Живко // Науковий вісник. Одеський національний

економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 20 (199). – С. 127–135.

49. Жидецька Х. В. Аналіз чинників впливу на безпеку кадрів підприємства / Х. В. Жидецька // Наукові записки (Укр. акад. друкарства) : наук. техн. зб. – Львів: УАД, 2013. – № 3 (44). – С. 67–72.

50. Жидецька Х. В. До питань формування системи показників для визначення рівня соціально-трудової безпеки підприємства / Х. В. Жидецька // Наукові записки (Укр. акад. друкарства). Серія: Економічні науки. – Львів: УАД, 2015. – № 1 (50). – С. 86–95.

51. Забиров Л. М. Управление рисками, связанными с человеческими ресурсами / Л.М. Забиров // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2009. – № 2 (15). – С. 17–22.

52. Загидуллина Т. С. Кадровая политика как элемент экономической безопасности предприятия / Т. С. Загидуллина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2012. – № 11. – С. 74–78.

53. Заде Л. А. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений / Л. А. Заде. – М. : Изд-во «Мир», 1976. –165 с.

54. Заиграева М. А. Основы построения кадровой безопасности предприятия / М. А. Заиграева // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2013. – № 31. – С. 130–135.

55. Зубарева А.А. Идентификация кадровых рисков и их классификация / А.А. Зубарева, И.Ф. Симонова // Нефть, газ и бизнес. – 2013. –№ 12. – С. 15–19.

56. Зубарева А.А. Новая ступень развития HR-менеджмента нефтегазовых компаний: Кадровые риски / А.А. Зубарева; Раздел коллективной монографии. – М. : Издательский центр РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, 2013. – С. 293–306.

57. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

58. Кавтиш О. П. Системна природа кадрової безпеки підприємства / О. П. Кавтиш // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – № 12. – С. 181–189.
59. Кавтиш О. П. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства / О. П. Кавтиш, О. В. Максимішина // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2015. – Випуск 16. – С. 160–166.
60. Кавун С.В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія / С.В. Кавун. – Х.: ХНЕУ, 2009. – 299 с.
61. Камишнікова Е. В. Методи оцінки економічної безпеки промислових підприємств: Автореф. дис...канд. екон. наук: 08.06.04 / Е.В. Камишнікова; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2010. – 20 с.
62. Капустина Н. В. Ризики управління персоналом / Н. В. Капустина // Економіка образования. – 2008. – № 4. – С. 139–142.
63. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие. Стандарт третьего поколения / В. В. Кафидов. – СПб. : Питер, 2012. – 208 с.
64. Кибанов А. Я. Кадровая безопасность в системе безопасности организации / А. Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 10. – С. 30–35.
65. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 365 с.
66. Кирисов С. В. Теория и практика применения процессного подхода к управлению качеством деятельности организации : монография / С.В. Кирисов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.
67. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / О.А. Кириченко. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2002. – 384 с.
68. Кіпчарська Я. М. Економічна безпека підприємства: суть, зміст, складові її забезпечення / Я. М. Кіпчарська // Наукові записки. – 2013. – 2(43). – С. 63–72.

69. Кобушко І. М. Стратегічне управління / І.М. Кобушко, І.Д. Скляр. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 228 с.
70. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
71. Козаченко Г. В. Механізм управління у системі економічної безпеки підприємства: призначення, зміст та структура / Г. В. Козаченко, О. В. Ілляшенко // Вісник Хмельницького національного університету.– 2014. – № 3. – С. 25–28.
72. Кондратьєва С.В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Кондратьєва // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 5 (21). – С. 194–198. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html>
73. Кононенко Ю. С. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами : колект. моногр. / Ю. С. Кононенко, О. М. Герасименко, В. А. Красномовець, А. С. Пасека, В. І. Гунько; ред.: В. С. Сідак, І. П. Мігус; Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. – Черкаси : Маклаут, 2012. – 258 с.
74. Копейкин Г. К. Экономическая безопасность в системе управления персоналом / Г. К. Копейкин, В. К. Потемкин. – СПб. : СПбГУЭФ, 2008. – 116 с.
75. Копитко М.І. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних засобів: Монографія / М.І. Копитко – Львів: Ліга-Прес, 2015. – 556 с.
76. Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування) : Автореф. дис.... д-ра екон. наук: 21.04.02 / М. І. Копитко; ВНЗ Університет економіки та права «Крок». – К., 2015. – 40 с.

77. Корнилов М. Я. Экономическая безопасность России: основы теории и методологии исследования / М. Я. Корнилов. – М. : Изд-во РАГС, 2005. – 154 с.

78. Королев М. И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии / М. И. Королев. – М. : Экономика, 2011. – 348 с.

79. Корольов О. А. Практикум з економетрії: завдання з практичними рекомендаціями, алгоритмами та прикладом їх наскрізного використання. Ч. 1. / О. А. Корольов, В. В. Рязанцева. – К. : Вид. Європейського університету, 2004. – 250 с.

80. Кравченко В.О. Інноваційний розвиток як основа економічної безпеки підприємства / В. О. Кравченко // Науковий вісник ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 26 (205). С. 122–131.

81. Кравченко В. О. Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства / В. О. Кравченко // Соціально–трудова відносина: теорія та практика: збірник наукових праць. – 2014. – № 1 (7). – С. 301–306.

82. Кравченко В.О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. Науковий журнал «Економіка і Фінанси». 2016. – №3. – С. 15–23.

83. Кравчук П. Я. Формування системи корпоративної безпеки : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Павло Ярославович Кравчук; [Терноп. держ. екон. ун-т]. – Тернопіль, 2006. – 232 с.

84. Красномоєць В.А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства / В.А. Красномоєць // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування Серія «Економіка». – 2012. – Випуск 3 (59). – С. 135–141.

85. Кузнецов Д. А. Подходы к анализу угроз кадровой безопасности в фармации / Д. А. Кузнецов // Вестник новых медицинских технологий. – 2012. – Т. XIX, № 2. – С. 380–383.

86. Кузнецова Н. В. Поведение персонала как объект обеспечения кадровой безопасности организации / Н. В. Кузнецова // Вестник Забайкальского государственного университета экономики и права. – 2015. – №6. – С. 23–27.

87. Кузнецова Н. В. Роль организационной культуры в обеспечении кадровой безопасности / Н. В. Кузнецова // Управление корпоративной культурой. – 2015. – № 2. – С. 86–95.

88. Кузнецова Н. В. Теоретические подходы к классификации кадровых рисков / Н. В. Кузнецова // Известия. – 2011. – № 3. – С. 61.

89. Кузнецова Н. В. Факторы, влияющие на выбор стратегии обеспечения кадровой безопасности организации / Н. В. Кузнецова // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2015. – № 3 (32). – С. 71–78.

90. Кузьминова Н. В. Управление рисками / Н. В. Кузьминова, Н. В. Моргунова, Н. М. Филимонова; Владим. гос. ун-т. – Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та, 2007. – 76 с.

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

92. Лашенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О.Ю.Лашенко. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko\\_307.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko_307.htm).

93. Литовченко О. Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: Автореф. дис...канд. екон. наук: 08.00.04 / О. Ю. Литовченко; Європейський університет. – Київ, 2010. – 21 с.

94. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства / Н. І. Логінова // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2009. – №87. – С. 371–376.

95. Ляшенко О. М. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Ляшенко, Я. М. Криль // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2013. – № 25(2). – С. 274–279. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi\\_2013\\_25\(2\)\\_\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi_2013_25(2)__34)

96. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія / О. М. Ляшенко: 2-ге вид., переробл. – К. : НІСД, 2015. – 348 с.

97. Ляшенко О. М. Системоутворення економічної безпеки підприємства: коеволюція, комплементаризм, гармонізація [Електронний ресурс] / О. М. Ляшенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2013. – № 25(1). – С. 195–201. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi\\_2013\\_25\(1\)\\_\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi_2013_25(1)__24)

98. Маренич А. І. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці / А. І. Маренич, Н. Г. Мехеда // Фінансовий простір. – 2011. – № 3 (3). – С. 127–132.

99. Мельник Л. Г. Экономика предприятия / Под ред. Л.Г.Мельника. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 638 с.

100. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України». – Наказ Міністерства економічного розвитку України від 29.10.2013 № 1277 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MetodichniRekomendatsii>

101. Мехеда Н.Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки / Н.Г. Мехеда, А.І. Маренич // Фінансовий простір: міжнародний науково-практичний журнал / Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ). – м. Черкаси. – №2 (6) 2012. – С. 38–45.

102. Мирющенко А. Л. Теория кадровой безопасности [Электронный ресурс] / А. Л. Мирющенко. – Режим доступа: <http://kadry.ucoz.ru/publ/>



103. Митрофанова А.Е. Классификация кадровых рисков в системе управления персоналом организации / А. Е. Митрофанова // Вестник университета (ГУУ). – 2013. – №7. – С. 228–232.

104. Митрофанова А.Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.Е. Митрофанова; гос. ун-т упр. – Москва, 2013. – 28 с.

105. Мігус І. П. Сучасні методика оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності / І. П. Мігус, С. А. Черненко // Ефективна економіка. – 2013. – № 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1923>

106. Мізік Ю. І. Особливості антикризового управління персоналом в процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві / Ю. І. Мізік, Г. І. Писаревська // Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал. – 2014. – № 7. – С. 365–372.

107. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: підручник / [В. М. Геєць, В. В. Іванов, М. О. Кизим та ін.] – 2-е вид., виправ. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 396 с.

108. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк та ін.; за ред. В.М.Гейця. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.

109. Момот Т. В. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки / Т. В. Момот, Х. Ю. Чжан // Бізнес Інформ. – 2015. – № 8. – С. 266–271.

110. Нагорна І. І. Організаційно-економічний механізм у забезпеченні стійкої економічної безпеки промислових підприємств: Автореф. дис...канд. экон. наук: 08.00.04 / І.І. Нагорна; Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України. – Одеса., 2008. – 20 с.

111. Назарова Г. В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. В. Назарова // Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – Випуск 15. – С. 52–60.

112. Назарова Г. В. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства / Г. В. Назарова, С. М. Лобазов // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 1 (17). – С. 134–139.

113. Никифорова В. Г. Активізація інноваційного розвитку – підґрунтя економічної безпеки підприємства / В. Г. Никифорова, В. О. Кравченко // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Український Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАН України ; голов. ред. А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2014. – № 34. – С. 92–96.

114. Новик І. В. Проблеми забезпечення та напрями аналізу кадрової безпеки підприємства / І. В. Новик // Наукові записки. – 2014. – № 4 (49). – С. 130–134.

115. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків / Клебанова Т. С., Мілов О. В., Мілевський С. В., Степуріна С. О., Ястребова Г. С. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 273 с.

116. Основи економічної безпеки / О. М. Бандурка, В. С. Духов, К. Я. Петрова та ін. – Х. : Вид-во НУ внутрішніх справ, 2003. – 263 с.

117. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua/>

118. Офіційний сайт Державної служби статистики України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

119. Офіційний сайт компанії Extended DISC® System / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.extendeddisc.com>

120. Офіційний сайт компанії Midot [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.midot.com.ua>

121. Офіційний сайт компанії Profiles International / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.profilesinternational.com.ua>

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

123. Петрович Й. М. Класифікація ризиків та оцінка ефективності менеджменту персоналу банку / Й. М. Петрович, Л. Г. Кльоба, В. Л. Кльоба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 727. – С. 111–119.

124. Подлужна Н. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційної діяльності підприємств / Н. Подлужна, О. Єгорова // Схід. – 2010. – № 5 (105). – С. 56–60.

125. Пожуєва Т. О. Інноваційні засади забезпечення економічної захищеності промислового підприємства: Автореф. дис...докт. екон. наук: 08.00.04 / Т. О. Пожуєва; ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана. – Київ, 2016. – 34 с.

126. Поскрипко Ю. А. Аналіз інтеграції кадрової безпеки в управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу / Ю. А. Поскрипко // Економіка. Фінанси. Право. – № 9/1. – 2013. – С. 44–48.

127. Поскрипко Ю. А. Взаємодія кадрової безпеки та управління персоналом у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств / Ю. А. Поскрипко. – GR- та PR-менеджмент у контексті економічної безпеки: монографія ; за ред. проф. І. П. Мігус. – Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2014. – С. 317–344.

128. Поскрипко Ю. А. Категорийный анализ кадровой безопасности / Ю. А. Поскрипко // Економіка і Фінанси. – 2014. – № 1. – С. 7–13.

129. Поскрипко Ю.А. Механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств: Автореф. дис.... кан. екон. наук: 21.04.02 / Ю. А. Поскрипко ; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – К., 2016. – 20 с.

130. Поскрипко Ю. А. Пріоритети впровадження кадрової безпеки / Ю. А. Поскрипко // Socio-economic aspects of economics and management:

Collection of scientific articles. Vol. 2 - Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America, : Collection of scientific articles. – Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2015. – P. 218–222.

131. Пронина И. В. Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений : Дис .... канд. экон. наук, 08.00.05 / И. В. Пронина. – М, 2005. – 170 с.

132. Прохожев А. А. Общая теория национальной безопасности / А. А. Прохожев. – М. : Изд-во РАГС, 2005. – 344 с.

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

134. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур / Н. Й. Реверчук. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.

135. Рыжов А. П. Элементы теории нечетких множеств и ее приложений / А. П. Рыжов. – М. : Диалог-МГУ, 1998. – 81 с.

136. Самоукина Н. В. Незаменимый сотрудник и кадровая безопасность / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2008. – 176 с.

137. Семенченко А. В. Служба управління персоналом в забезпеченні кадрової безпеки підприємства / А. В. Семенченко, С. М. Лобазов // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2011. – № 61. – С. 141–146.

138. Семенченко А. В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства / А. В. Семенченко // Бізнес Інформ. – 2015. – № 9. – С. 428–433.

139. Семенченко А. В. Управління кадровою безпекою в контексті соціально-економічного розвитку організації / А. В. Семенченко // Проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 232–236.

140. Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення [Електронний ресурс] / О. З. Сліпа //

Науковий огляд. – 2014.– № 1. –Том 2. – Режим доступу:  
<http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/96/134>

141. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом / А.Л. Слободской / Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.

142. Современные проблемы моделирования социально-экономических систем : монография / Под ред. В. С. Пономаренко, Т. С. Клебановой, Н. А. Кизима. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2009. – 440 с.

143. Соломанидина Т. О. Кадровая безопасность компании / [Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин]. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 688 с.

144. Темпан Л. Н. Риски в экономике / Л. Н. Темпан; под ред. проф. В. А. Швандера. – М. : Юнити-Дана, 2002. – 380 с.

145. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження / Л. М. Томаневич // Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ.– Серія: Економічні науки.– 2009.– №1. – С. 1–8.

146. Хома І. Б. Механізм виявлення елементів «тіньової» діяльності в системі управління економічною безпекою підприємств / О. Є. Кузьмін, І. Б. Хома // Сучасні перспективи розвитку систем економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання: [колективна монографія за ред. проф. Мігус І.П.]. Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. – Розділ 2.3. – С. 222–245.

147. Хома І. Б. Формування сутності впливу бізнес-конфліктів на стан економічної захищеності підприємства / І. Б. Хома // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Випуск 6. – Частина 3. – С. 215–218.

148. Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: монографія / І. Б. Хома. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2012. – 504 с.

149. Цветкова И. И. Классификация кадровых рисков / И. И. Цветкова // *Экономики и управления*, 2009. – № 6. – С. 38–43.
150. Цветкова И.И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия / И. И. Цветкова // *Проблемы материальной культуры – Экономические науки*. – 2014. – С. 81–84.
151. Чередниченко Н.В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки [Електронний ресурс] / Н. В. Чередниченко. – Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8570/1/579.doc>
152. Череп А. В. Теоретико-методичні основи забезпечення економічної безпеки машинобудівних підприємств / А. В. Череп, О. В. Степаненко // *Економіка і регіон*. – 2013. – № 3 (40). – С. 78–83.
153. Что такое PEST-анализ, ПЕСТ-анализ, СТЕР-анализ, пример анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketolog.biz/index.php?pid=49>.
154. Чумарин И. Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании / И. Чумарин // *Менеджмент по персоналу*. – 2005. – № 1. – С. 34–40.
155. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность компании? / И. Г. Чумарин // *Журнал «Кадры предприятия»* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru>
156. Шаваев А. Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы / А. Г. Шаваев. – М. : Банковский Деловой Центр, 2002. – 239 с.
157. Швайка Л. А. Деякі питання сутності кадрової безпеки підприємства / Л. А. Швайка, Х. В. Жидецька // *Поліграфія і видавнича справа*. – 2011. – 4 (56). – С. 158–163.
158. Швець І.Б. Економічна безпека в управлінні персоналом / І.Б. Швець // *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. Випуск 36(1)*. – Донецьк, 2009. – С. 179–184.

159. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н. Швець // Персонал. – 2006. – № 5. – С. 26–27.
160. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – изд. 5-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
161. Шира Т. Б. Особиста безпека працівника як основа гарантування економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Т. Б. Шира // Ефективна економіка. – 2015. – № 10. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4408>
162. Штаєр О. М. Напрями забезпечення та основні складові економічної безпеки банку / О. М. Штаєр // Європейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 2 (11). – С. 263–270.
163. Штамбург Н. В. Особливості економічної безпеки підприємств машинобудівної галузі / Н. В. Штамбург // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1. – С. 425–432.
164. Штангрет А. М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення : моногр. / А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський, М. М. Караїм. – Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. – 288 с.
165. Штангрет А. М. Методологія управління економічною безпекою підприємств авіаційної галузі на принципах економіки знань / А. М. Штангрет. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук – К.: Національний авіаційний університет. – 2012. – 44 с.
166. Шульга І.П. Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств: монографія / І. П. Шульга. – Черкаси: Маклаут, 2010. – 425 с.
167. Щелоков В. Ф. Управление кадровой безопасностью промышленного предприятия: социологический аспект: Автореф. дис...канд.

социол. наук: 22.00.08 / В. Ф. Щелоков; Уральская академия государственной службы. – Екатеринбург, 2009. – 26 с.

168. Экономическая и национальная безопасность : учебник / под ред. Л. П. Гончаренко. – М. : Экономика, 2007. – 543 с.

169. Яременко О. Ф. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства: Автореф. дис...канд. екон. наук: 08.00.04 / О. Ф. Яременко; Хмельницький національний ун-т. – Хмельницький, 2009. – 20 с.

170. Ярочкин В. И. Секьюритология – наука о безопасности жизнедеятельности / В. И. Ярочкин. – М. : Ось-89, 2000. – 400 с.

171. Bakker A.B. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology / A.B. Bakker, W.B. Schaufeli, M.P. Leiter, & T.W. Taris // *Work & Stress* . – 2008. – 22(3). – P. 187–200.

172. Darnton G. Business Process Analysis / G. Darnton, M. Darnton. – London: Tompson Business Press, 1997. – 311 p.

173. Hill C. Essentials of strategic management / Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones. – 2nd ed. – Boston : Cengage Learning, 2008. – 385 p.

174. Ritson N. Strategic management / Neil Ritson. – New York: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS., 2011. – 52 p.



## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:*****Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:***

1. Курепін В. М. Оцінка впливу зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2020. Вип. 210. С. 200-208.

2. Курепін В. М. Мотивація та контроль персоналу в системі забезпечення кадрової безпеки аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. Том 5. № 3, 2020. С. 275 – 281. ISSN 2415-8453.

3. Курепін В.М. Систематизація ризиків та загроз кадровій безпеці підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. – 2020. – Том 5. – № 4. – С. 170-176.

4. Курепін. В. М. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємств аграрного профілю. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 94-99.

5. Курепін В. М. Механізми та системи дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 47-51.

***Наукові праці, які характеризують апробацію дисертації:***

6. Курепін В. М. Розвиток аграрного сектору економіки України через забезпечення безпеки на виробництві. *Соціально-економічна політика та адміністрування у сфері регіонального розвитку України* : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції, 3-5 квітня 2019 р. Миколаїв : МНАУ, 2019. С. 109-112.

7. Курепін В. М. Механізм управління безпекою вітчизняних підприємств на засадах маркетингу. *Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток* : матеріали II Міжнародної науково-

практичної конференції присвяченої до 90-ча заснування Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка, 17-18 жовтня 2020 року. Харків : Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2020. С. 154-158.

8. Курепін В. М., Веліховська А. Б. Екологізація сільськогосподарського виробництва в умовах забезпечення сталого розвитку агросфери. *Розвиток аграрної галузі та впровадження наукових досліджень у виробництво* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 4-6 листопада 2020 р. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2020. С. 73-75.

9. Курепін В. М. Формування стратегії розвитку екологічно безпечного сільського господарства в Україні. *Перлини степового краю* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25-27 листопада 2020 р. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2020. С. 64-66.

10. Курепін В. М. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування і використання. *Наука, освіта, культура* : матеріали міжнар. науково-практичної конференції, присвяченої 30-й річниці Комратського державного університету, 11 листопада 2020 р., м. Комрат, Молдова : Комратській державний університет, 2020. Т. 1 : Економічні науки. Сільське господарство і переробна промисловість. Інформаційні технології, математика і фізика. Право і політичні науки. Психолого-педагогічні науки. С. 115-120.

***Наукові праці, які додатково розкривають зміст дисертації:***

11. Курепін В.М., Грушковська І.М. Перспективи розвитку сільськогосподарських підприємств в залежності від показників, пов'язаних з умовами праці. *MOTROL*. 2012. Vol. 14. №.4. 28-31. (авторський внесок

*полягає в розробці та апробації методичного підходу до оцінювання рівня кадрової безпеки підприємств)*