

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

УРДУХАНОВ РУСТАМ ІБРАГІМОВИЧ

УДК 331.103

ДИСЕРТАЦІЯ

«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ РИЗИКАМ
У КАДРОВІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА»

Спеціальність 051 «Економіка»

Галузь знань «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ Р. І. Урдуханов
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Назарова Галина Валентинівна, д. е. н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055. _____
д.е.н., професор _____

Харків – 2023

АНОТАЦІЯ

Урдуханов Р. І. Формування системи запобігання ризикам у кадровій безпеці підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (05 – Соціальні та поведінкові науки). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2023.

Дисертацію присвячено узагальненню та розвитку теоретичних положень, розробленню методичних підходів, а також практичних рекомендацій щодо формування системи запобігання ризикам у кадровій безпеці підприємства.

У роботі досліджено концептуальні основи кадрової безпеки, вирішено важливе науково-практичне завдання теоретико-методичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо запобігання ризикам у кадровій безпеці підприємств. У ході проведення дослідження досліджень було з'ясовано, що в основі управління кадровою безпекою лежить управління персоналом. Оскільки без перевірки кадрів, їх ретельного відбору, навчання, перевірки їх особистих якостей та інших процедур не можлива організація збалансованого та ефективного трудового процесу, перед керівництвом завжди постає питання забезпечення кадрової безпеки.

Розглянуто також підходи до трактування таких понять, як «безпека», «економічна безпека», «кадрова безпека». В результаті аналізу поданих підходів удосконалено визначення поняття «кадрова безпека», в якому, на відміну від існуючих уточнено, що персонал може бути як суб'єктом так і об'єктом кадрової безпеки, тобто може завдати шкоди підприємству і стати жертвою (об'єктом) зовнішнього впливу; під цим поняттям розуміє діяльність по створення умов для стабільного функціонування та розвитку підприємства, при яких забезпечується захищеність інтересів підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних з власним персоналом та самого персоналу від внутрішніх і

зовнішніх загроз, таких як шантаж, переманювання конкурентами, посягання на життя і здоров'я співробітників тощо. Наведене визначення є синтетичною категорією: економічної теорії, управління персоналом, соціології управління та економіки праці. Узагальнення поняття кадрової безпеки на підприємстві розширює понятійно-категоріальний апарат щодо соціально-економічної безпеки підприємства, спрощує діагностику та аналіз механізму забезпечення безпеки, сприяє більш ефективному управлінню персоналом у системі економічної безпеки.

Ризики та загрози кадрової безпеки були детально розглянуті, оскільки є найбільш змістовними і значною мірою відображають напрямки реалізації процесу прийняття рішень щодо їх запобігання. В результаті такого розгляду удосконалено класифікацію ризиків та загроз кадровій безпеці шляхом доповнення існуючої класифікації новими класифікаційними ознаками – «за часовою ознакою практичної реалізації загрози», яка включає такі типи загроз: потенційні; загрози, що реалізуються та реалізовані загрози; «в залежності від тиску та маніпуляції на працівника» виділено загрози: які здійснюються працівником свідомо, вимушені (під впливом) та загрози з боку представників групи ризику.

Всебічний аналіз загроз кадровій безпеці, сфери їх виникнення та причин, що їх породжують у конфліктному середовищі, дав можливість удосконалити процес систематизації та відображення взаємозалежності та взаємозв'язків між конфліктами в різних сферах людської взаємодії та потенційними загрозами кадрової безпеки шляхом визначення певних типів конфліктів, які породжують, спонукають та впливають на розвиток конкретних загроз кадровій безпеці підприємства. Визначено, що конфліктне середовище – це сфера перетину різнорідних інтересів, які мають своє походження у формуванні цілей зацікавлених сторін (агентів економічного впливу) на діяльність підприємства на макро-, мезо- та мікрорівні, що відбивається на створенні конфліктних ситуацій та управління ними.

У процесі дослідження виявлено, що кадрова безпека залежить від таких

основних факторів – найм, лояльність, контроль та безпечне звільнення. Під наймом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу й прогнозуванні благонадійності. З'ясовано, що в організаційній структурі служби безпеки ключову роль зазвичай відіграє аналітичний відділ, який виконує функції її «мозкового центру». В нього стікається і аналізується вся початкова інформація зовнішнього та внутрішнього характеру, а також формуються рекомендації для керівництва організації. У великих корпораціях, націлених на реалізацію стратегії попереджуючого протидії, відмінною особливістю аналітичного відділу є наявність певного контингенту позаштатних співробітників (інформаторів) як ззовні, так і всередині організації.

У дисертації проведено аналіз індикаторів системи кадрової безпеки промислового підприємства. Для цього було проведено діагностику показників визначення стану кадрової безпеки на промислових підприємствах машинобудівної галузі Харківського регіону, визначено рівень лояльності персоналу, проведено аналіз впливу конфліктних ситуацій на лояльність персоналу за допомогою кореляційно-регресійних методів, а також досліджено індикатори оцінки стану кадрової безпеки.

Вдосконалено методичні рекомендації щодо аналізу системи показників визначення стану кадрової безпеки на промислових підприємствах, які, на відміну від існуючих, побудовані на основі: здійснення комплексної оцінки фінансових, економічних та трудових показників господарської діяльності підприємств, укомплектованості кадрами, структури персоналу, забезпеченості підприємств людськими ресурсами, використання фонду робочого часу та оплати праці працівників, проведення порівняльного аналізу продуктивності праці, визначення рівня середньомісячної заробітної плати. Запропоновані рекомендації дозволяють у загальному вигляді визначати рівень кадрової безпеки та обирати показники для побудови профілю кадрової безпеки промислового підприємства.

Чисельність більшості досліджуваних підприємств знизилася в 2020 році у порівнянні з попереднім роком, що спричинене, насамперед, зменшенням обсягів реалізації продукції та є негативним явищем як з точки зору кадрової безпеки так і з боку ефективної діяльності підприємств взагалі. Основною причиною зменшення чисельності є вивільнення персоналу внаслідок скорочення темпів зростання виробництва. Наслідки фінансової кризи банківської сфери та економічної кризи промислового сектора викликали спад промисловості в останні роки, тому підприємства були змушені звільняти персонал, оскільки виробничі потужності використовувалися не повністю саме через нестабільну діяльність більшості підприємств.

Для оцінки рівня лояльності персоналу досліджуваних підприємств було проведено дослідження, під час якого була розроблена анкета виявлення рівня лояльності персоналу та анонімно опитано по 20 співробітників з кожного підприємства, які займають різні посади для більшої відкритості та адекватності оцінки. Анкета «Оцінка лояльності персоналу», розроблена автором за результатами синтезу опитувальника організаційної лояльності Л. Портера, Дж. Мейера та Н. Аллен. Загальний рівень лояльності персоналу досліджуваних підприємства склав 71,6% або 0,716. У балах це значення становить 3,58 із 5 максимальних. Середній бал за субшкалами складає: «ставлення до організації (лояльність)» – 4,05 бала, за блоком «прихильність, патріотизм» – 3,55 бала, «ставлення до кадрової політики» – 3,15 бала та за субшкалою «прихована» плинність», дезадаптація» – 3,1 бала. На більшості підприємств спостерігається середній рівень, який коливається від 59,4% до 71,6%.

У дисертації також удосконалено методичні рекомендації щодо оцінки ступеня впливу конфліктних ситуацій на рівень лояльності персоналу та рівень кадрової безпеки загалом завдяки використанню кореляційно-регресійних методів, побудови багатофакторної економетричної моделі та розрахунку рівняння регресії. Лінійний коефіцієнт кореляції $r = -0,9616$ свідчить про наявність зворотної (знак «-») дуже тісної залежності між загальною кількістю

зафіксованих конфліктів на підприємстві та рівнем лояльності персоналу конкретного підприємства. Тобто чим вище рівень конфліктності на підприємстві, який характеризується кількістю внутрішньоособистісних, міжособистісних та міжгрупових трудових конфліктів за певний проміжок часу, тим нижчий рівень лояльності персоналу даного підприємства, і навпаки, менше конфліктів – більш лояльний персонал.

Удосконалено методичний підхід до оцінки стану кадрової безпеки промислового підприємства шляхом розрахунку зведеного показника з адитивно-мультиплікативної функції, особливістю якого є облік визначених за методичними принципами вибору 32 індикаторів, які віднесені до певних складових кадрової безпеки: соціально-мотиваційної безпеки, професійної безпеки, антиконфліктної безпеки та безпеки життєдіяльності.

Методичний підхід передбачає використання статистичних даних підприємств, застосування методу анкетування працівників та проведення розрахунків за математичними формулами з метою визначення кількісних значень запропонованих індикаторів для формування системи показників оцінки кадрової безпеки підприємства.

Відповідно оцінюючи підприємства за зведеним показником стану кадрової безпеки можна виділити: три підприємства з «високим рівнем кадрової безпеки», всі інші підприємства з «середнім рівнем кадрової безпеки» (числова оцінка в інтервалі від 0,37 до 0,62). Тобто, якщо оцінювати досліджувані підприємства з використанням шкали Харрінгтона, то можна сказати що ситуація щодо кадрової безпеки на всіх підприємствах окрім двох знаходиться на середньому рівні, але ж інтервал, який описує середню оцінку занадто великий для визначення граничних значень показників кадрової безпеки підприємств для швидкого реагування на зміни конфліктного середовища.

Розроблено методичні підходи до удосконалення системи кадрової безпеки підприємства, а саме: запропоновано методичний підхід щодо визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства, удосконалено шляхи протидії загрозам інформаційної безпеки підприємства з

боку персоналу. Також запропоновано розподіл функцій, повноважень та відповідальності між структурними підрозділами підприємства щодо організації його кадрової безпеки.

Удосконалено методичні рекомендації щодо визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства, які, на відміну від існуючих, побудовані на основі: розгляду кадрової безпеки як соціально-економічного явища, що характеризується безліччю ознак; агрегування всіх ознак множини в одну інтегральну оцінку, ґрунтуючись на теорії «адитивної цінності» (попередньої нормалізації); визначення оптимальних, порогових та граничних значень індикаторів; використання зважених коефіцієнтів та нормалізованих значень показників. Задля більшої інформаційної односпрямованості показників вони поділяються на стимулятори і дестимулятори, і навіть передбачено використання методу основних компонент щодо дослідження вихідної системи ознак. За результатами визначення інтегрального показника кадрової безпеки можна виявлене одне підприємство, на якому спостерігається «високий рівень кадрової безпеки» (числова оцінка = 0,62026), всі інші досліджувані підприємства мають «середній рівень кадрової безпеки» (числова оцінка в інтервалі від 0,37 до 0,62).

Отже, ключовим недоліком розрахунку інтегрального показника є те, що не можливо оцінити ситуацію з кадрової безпеки на підприємстві в динаміці. Для моніторингу стану кадрової безпеки в часі автор пропонує побудувати профіль кадрової безпеки, використовуючи ряд значущих показників, які наведені в другому розділі дослідження та в аналізі результатів анкетування. На деяких підприємствах зафіксований нестійкий стан кадрової безпеки, тобто індикатори кадрової безпеки в більшості змінюються з негативною тенденцією. Це означає, що подальша ескалація проблеми може призвести до банкрутства підприємства, розкрадання фінансових та інформаційних активів. Необхідно негайно запровадити заходи щодо стабілізації безпеки підприємства з боку персоналу.

Спеціальні заохочення за активну роботу по зміцненню інформаційної безпеки підприємства використовуються у відношенні: співробітників служби інформаційних технологій та інших підрозділів, які розробили нові програмні засоби, що підвищують ступінь захищеності комп'ютерних баз даних і комунікацій; співробітників служби безпеки, що виявили джерела витoku конфіденційної інформації, що розробили нові технології або методи захисту інформації в усній формі і на паперових носіях, успішно завершили особливо важливі оперативні заходи щодо відображення реалізованих загроз інформаційній безпеці. Оскільки система кадрової безпеки – це не просто пакет даних, а система взаємодії, носіями якої є працівники, немає однозначності у визначенні етапів реформування даної системи, не кажучи вже про стан завершеності даного процесу, адже система кадрової безпеки це живий організм, який завжди знаходиться в динамічному розвитку, пристосовуючись до загроз, а точніше розвиваючись під їх впливом, по можливості попереджаючи їх.

Розроблена Концепція кадрової безпеки підприємства, яку пропонується взяти за основу удосконалення та впровадження системи кадрової безпеки підприємства. У роботі наведено етапи розробки та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві. Для впровадження системи кадрової безпеки для підприємства автор пропонує реформувати існуючу організаційну структуру промислового підприємства.

Визначено, що управління кадровою безпекою та персоналом на будь-якому з досліджуваних підприємств повинно здійснюватися з єдиного центру. Під таким центром пропонується розуміти Департамент кадрової безпеки і управління персоналом, основним завданням якого буде розробка й реалізація безпечної політики в роботі з персоналом. Для цього в його складі з'являться такі відділи як індивідуальної психотерапії, лояльності (харасменту) та відділ попередження стресів/залежностей. Тільки в такий спосіб підприємство зможе збільшити ефективність діяльності і знизити ризики від злочинних дій своїх працівників.

Практична цінність розробок підтверджується їхнім упровадженням у

діяльність підприємств, установ та організацій, а саме: теоретичні та методичні положення щодо формування системи запобігання ризикам у кадровій безпеці були використані у діяльності ТОВ «ЛІФТ-МАРКЕТ» (довідка № 5 від 29.03.2023). Практичні рекомендації та методичні положення щодо комплексного аналізу причин виникнення ризиків і загроз безпеці підприємства були впроваджені на ТОВ «НОВКОРП» (довідка № 1 від 2.06.2023р.). Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовувалися в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження № 23/86-09-23/4 від 15.03.2023 р.) під час викладання дисциплін «Управління конфліктами», «Основи самоменеджменту та лідерства» для підготовки бакалаврів за спеціальністю 051 «Економіка».

Ключові слова: кадрова безпека, ризики, загрози безпеці, лояльність персоналу, інтегральний індекс, зведений показник, профіль кадрової безпеки, протидії загрозам, концепція кадрової безпеки.

ABSTRACT

R. Urdukhanov. Formation of a risk prevention system in personnel security of the enterprise. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the Doctor of Philosophy Degree in specialty 051 *Economics* (05 – Social and Behavioral Sciences). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2023.

The dissertation is devoted to the generalization and development of theoretical provisions, the development of methodological approaches, as well as practical recommendations for the formation of a risk prevention system in personnel security of the enterprise.

The work examines the conceptual foundations of personnel security, solves the important scientific and practical task of theoretical and methodological

substantiation and development of practical recommendations for preventing risks in personnel security of enterprises. In the course of conducting research, it was found out that the basis of personnel security management is personnel management. Since it is not possible to organize a balanced and effective work process without checking personnel, their careful selection, training, checking their personal qualities and other procedures, the management always faces the issue of ensuring personnel safety.

Approaches to the interpretation of such concepts as «security», «economic security», «personnel security» are also considered. As a result of the analysis of the presented approaches, the definition of the concept of «personnel security» was improved, in which, unlike the existing ones, it was specified that personnel can be both a subject and an object of personnel security, that is, they can harm the enterprise and become a victim (an object) external influence; this concept means activities to create conditions for the stable functioning and development of the enterprise, in which the interests of the enterprise are protected from risks and threats related to its own personnel and the personnel themselves from internal and external threats, such as blackmail, enticement by competitors, encroachment on life and health of employees, etc. The given definition is a synthetic category: economic theory, personnel management, sociology of management and labor economics. The generalization of the concept of personnel security at the enterprise expands the conceptual and categorical apparatus regarding the socio-economic security of the enterprise, simplifies the diagnosis and analysis of the security mechanism, promotes more effective management of personnel in the system of economic security.

Risks and threats to personnel security were considered in detail, as they are the most meaningful and largely reflect the directions of the implementation of the decision-making process regarding their prevention. As a result of such consideration, the classification of risks and threats to personnel safety was improved by supplementing the existing classification with new classification features - «according to the time feature of the practical realization of the threat», which includes the following types of threats: potential; realized threats and realized threats; «depending on the pressure and manipulation on the employee» threats are

highlighted: which are carried out deliberately by the employee, forced (under the influence) and threats from representatives of the risk group.

A comprehensive analysis of threats to personnel security, the scope of their occurrence and the reasons that generate them in a conflict environment made it possible to improve the process of systematization and display of interdependence and relationships between conflicts in various spheres of human interaction and potential threats to personnel security by identifying certain types of conflicts that generate, encourage and influence the development of specific threats to the personnel security of the enterprise. It was determined that the conflict environment is a sphere of intersection of disparate interests, which have their origin in the formation of the goals of interested parties (agents of economic influence) on the activity of the enterprise at the macro, meso, and micro levels, which is reflected in the creation of conflict situations and their management.

In the process of research, it was found that personnel security depends on the following main factors - recruitment, loyalty, control and safe dismissal. Hiring refers to a whole set of security measures for hiring and predicting reliability. It was found that in the organizational structure of the security service, the key role is usually played by the analytical department, which performs the functions of its «brain center». All initial information of an external and internal nature flows into it and is analyzed, as well as recommendations for the management of the organization are formed. In large corporations aimed at implementing a strategy of preventive countermeasures, a distinctive feature of the analytical department is the presence of a certain contingent of freelancers (informants) both from outside and inside the organization.

The dissertation analyzed the indicators of the personnel security system of the industrial enterprise. To do this, a diagnosis of the indicators of determining the state of personnel security at industrial enterprises of the machine-building industry of the Kharkiv region was carried out, the level of personnel loyalty was determined, an analysis of the impact of conflict situations on personnel loyalty was carried out using

correlation-regression methods, and indicators of the state of personnel security were also investigated.

Methodological recommendations have been improved for the analysis of the system of indicators for determining the state of personnel security at industrial enterprises, which, unlike the existing ones, are built on the basis of: the implementation of a comprehensive assessment of financial, economic and labor indicators of the economic activity of enterprises, staffing, personnel structure, provision of enterprises with human resources, use of the fund of working time and remuneration of employees, conducting a comparative analysis of labor productivity, determining the level of average monthly wages. The proposed recommendations make it possible to generally determine the level of personnel security and to select indicators for building the personnel security profile of an industrial enterprise.

The number of most surveyed enterprises decreased in 2020 compared to the previous year, which was caused, first of all, by a decrease in the volume of product sales and is a negative phenomenon both from the point of view of personnel security and from the point of view of the effective operation of enterprises in general. The main reason for the decrease in the number of employees is the release of personnel due to a reduction in the growth rate of production. The consequences of the financial crisis of the banking sector and the economic crisis of the industrial sector have caused a decline in industry in recent years, so enterprises were forced to lay off staff, as production capacities were not fully used precisely because of the unstable activity of most enterprises.

To assess the level of loyalty of the personnel of the investigated enterprises, a study was conducted, during which a questionnaire was developed to identify the level of personnel loyalty and 20 employees from each enterprise, who hold different positions, were interviewed anonymously for greater openness and adequacy of the assessment. Questionnaire «Assessment of staff loyalty», developed by the author based on the results of the synthesis of the questionnaire of organizational loyalty of L. Porter, J. Meyer and N. Allen and the test of K. Kharsky. The overall level of staff loyalty of the investigated enterprises was 71.6% or 0.716. In points, this value is

3.58 out of 5 maximum. The average score for the subscales is: «attitude to the organization (loyalty)» - 4.05 points, for the «commitment, patriotism» block - 3.55 points, «attitude to personnel policy» - 3.15 points, and for the «hidden subscale fluidity», maladaptation» - 3.1 points. At most enterprises, the average level is observed, which ranges from 59.4% to 71.6%.

The dissertation also improved methodological recommendations for assessing the degree of influence of conflict situations on the level of staff loyalty and the level of personnel security in general thanks to the use of correlation-regression methods, building a multifactorial econometric model and calculating the regression equation. The linear correlation coefficient $r = -0.9616$ indicates the presence of an inverse (sign «-») very close relationship between the total number of recorded conflicts at the enterprise and the level of loyalty of the personnel of a particular enterprise. That is, the higher the level of conflict in the enterprise, which is characterized by the number of intrapersonal, interpersonal and intergroup labor conflicts over a certain period of time, the lower the level of loyalty of the personnel of this enterprise, and vice versa, the fewer conflicts - the more loyal the personnel.

The methodical approach to assessing the state of personnel security of an industrial enterprise has been improved by calculating a composite indicator from an additive-multiplicative function, the feature of which is the accounting of 32 indicators determined according to methodological principles of selection, which are assigned to certain components of personnel security: social and motivational security, professional security, anti-conflict security and life safety.

The methodical approach involves the use of statistical data of enterprises, the application of the method of employee questionnaires and calculations based on mathematical formulas in order to determine the quantitative values of the proposed indicators for the formation of a system of indicators for assessing the personnel security of the enterprise.

Accordingly, evaluating enterprises according to the summary indicator of the state of personnel security, it is possible to distinguish: three enterprises with a «high level of personnel security», all other enterprises with an «average level of personnel

security» (numerical evaluation in the interval from 0.37 to 0.62). That is, if we evaluate the investigated enterprises using the Harrington scale, then we can say that the situation with regard to personnel security at all but two enterprises is at an average level, but the interval that describes the average rating is too large to determine the limit values of the personnel security indicators of enterprises for a quick response to changes in the conflict environment.

Methodical approaches to improving the company's personnel security system have been developed, namely: a methodical approach to determining the integral indicator of the company's personnel security has been proposed, ways of countering threats to the company's information security from the personnel side have been improved. The division of functions, powers and responsibilities between the structural divisions of the enterprise regarding the organization of its personnel security is also proposed.

Methodological recommendations for determining the integral indicator of personnel security of the enterprise have been improved, which, unlike the existing ones, are built on the basis of: consideration of personnel security as a socio-economic phenomenon characterized by many signs; aggregation of all features of the set into one integral estimate, based on the theory of «additive value» (pre-normalization); determination of optimal, threshold and limit values of indicators; use of weighted coefficients and normalized values of indicators. For greater information unidirectionality of the indicators, they are divided into stimulators and destimulators, and even the use of the method of principal components is provided for the study of the original system of signs. According to the results of the determination of the integral indicator of personnel security, it is possible to identify one enterprise at which a «high level of personnel security» is observed (numerical score = 0.62026), all other studied enterprises have an «average level of personnel security» (numerical score in the interval from 0.37 to 0.62).

So, the key disadvantage of the calculation of the integral indicator is that it is not possible to assess the personnel security situation at the enterprise in dynamics. To monitor the state of personnel security over time, the author proposes to build a

profile of personnel security, using a number of significant indicators, which are given in the second section of the study and in the analysis of the results of the questionnaire. At some enterprises, an unstable state of personnel security has been recorded, that is, the indicators of personnel security in most cases change with a negative trend. This means that the further escalation of the problem may lead to the bankruptcy of the enterprise, theft of financial and informational assets. It is necessary to immediately implement measures to stabilize the security of the enterprise on the part of the personnel.

Special incentives for active work on strengthening the company's information security are used in relation to: employees of the information technology service and other departments who have developed new software tools that increase the degree of security of computer databases and communications; employees of the security service who discovered sources of leakage of confidential information, who developed new technologies or methods of protecting information in oral form and on paper media, successfully completed particularly important operational measures to reflect realized threats to information security. Since the personnel security system is not just a package of data, but a system of interaction, the carriers of which are employees, there is no ambiguity in determining the stages of reforming this system, not to mention the state of completion of this process, because the personnel security system is a living organism that is always in dynamic development, adapting to threats, or rather developing under their influence, if possible preventing them.

The Concept of personnel security of the enterprise was developed, which is proposed to be taken as a basis for the improvement and implementation of the personnel security system of the enterprise. The paper describes the stages of development and implementation of the personnel security system at the enterprise. The author proposes to reform the existing organizational structure of the industrial enterprise in order to implement the personnel security system for the enterprise.

It was determined that personnel security and personnel management at any of the investigated enterprises should be carried out from a single center. Such a center is proposed to be understood as the Department of Personnel Safety and Personnel

Management, the main task of which will be the development and implementation of a safety policy in the work with personnel. For this purpose, such departments as individual psychotherapy, loyalty (harasment) and stress/addiction prevention departments will appear in its composition. Only in this way will the company be able to increase the efficiency of its activities and reduce the risks of criminal actions of its employees.

The practical value of the developments is confirmed by their implementation in the activities of enterprises, institutions and organizations, namely: The proposed methodical approach to assessing the state of personnel security of an industrial enterprise by calculating the aggregated indicator using the additive-multiplicative function has been implemented in the activities of the State Enterprise *Malyshev Plant* (certificate No. 320/48 dated October 22, 2019). The main theoretical and practical provisions of the dissertation work were used to deepen the theoretical support of the educational process at the Department of Economics and Social Sciences of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics in teaching the courses of «Conflict Management» (reference No. 19/86-09-145/1 dated November 5, 2019).

Key words: personnel security, risks, security threats, personnel loyalty, integral index, composite index, personnel security profile, countermeasures against threats, the concept of personnel security.

Публікації, що відтворюють наукові результати дисертації:

Наукова стаття у виданні, віднесеному до третього квартилю (Q 3) відповідно до класифікації SCImago Journal and Country Rank або Journal Citation Reports (публікація, що реферується в Scopus):

1. Urdukhanov Rustam, Semenchenko Alina, Nazarova Galina, Semenchenko Andrii, Nazarov Nikita. Diagnostics and making decision in conflict management at the enterprise. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 2. P. 259–268. (Web of Science)

<https://doi.org/10.15544/mts.2021.22>

**Статті у наукових виданнях,
включених до переліку наукових фахових видань України:**

2. Урдуханов Р.І. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). С. 104–113. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.3.11 **(Фахове видання, Категорія В)**

3. Urdukhanov, R., Nazarova, G., Rudenko, V., Khomenko, P. Transformation of personnel management principles in modern management. *Economics of Development*. 2022. №21(4). P. 59–67. DOI:10.1007/978-3-662-57963-3_9 **(Фахове видання, Категорія В).**

4. Урдуханов Р.І., Назарова Г.В. Формування системи кадрової безпеки в управлінні персоналом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 347–352. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-50> **(Фахове видання, Категорія В).**

Публікації в інших виданнях та матеріалах конференцій:

5. Назарова Г.В., Урдуханов Р.І. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ: Серія економічні науки*. 2019. № 3. С.25-35. DOI: 10.31359/2312-3427-2019-3-25

6. Урдуханов Р.І. Визначення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Сучасна економічна наука: теорія і практика: Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (Полтава, 13 листопада 2019 р.)*. Полтава, 2019.

7. Урдуханов Р.І. Управління кадровою безпекою підприємства. 2020 р. *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства: Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених (Кропивницький, 16 квітня 2020 р.)*. Кропивницький, 2020.

<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9622/1/Materiali%20konferents%2016-04-2020%20CUNTU.pdf>

8. Урдуханов Р.І. Визначення лояльності персоналу як індикатора кадрової безпеки. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 11-12 листопада 2020 р.). Київ, 2020.

<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35101/20-5648.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

9. Урдуханов Р.І. Виявлення причин послаблення кадрової безпеки. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 11 грудня 2020 р.). Луцьк, 2020.

https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/20786/1/Danilkova_SA_Klassifika_tsiya_subektov_vnutrennego_audita.pdf

10. Urdukhanov Rustam. Risks and threats in a conflict environment. *Science, theory and practice*: IV Міжнародна науково-практична конференція (Токіо, Японія, 12-15 жовтня 2021 р.). Токіо, 2021.

https://books.google.de/books?id=Ep5MEAAAQBAJ&pg=PA63&lpg=PA63&dq=Urdukhanov+Rustam.+Risks+and+threats+in+a+conflict+environment&source=bl&ots=3tJVfi2Dqf&sig=ACfU3U2DpfeEXvqRBaAduWCNcD43-kd3HA&hl=de&sa=X&ved=2ahUKEwjD49L5rPKAAxXeh_0HHWyYCAcQ6AF6B_AgIEAM#v=onepage&q=Urdukhanov%20Rustam.%20Risks%20and%20threats%20in%20a%20conflict%20environment&f=false

11. Урдуханов Р.І. Стратегії кадрової безпеки у соціально-відповідальній організації. Соціально-правові аспекти захисту прав дітей [Електронний ресурс]: Збірник матеріалів Науково-практичної конференції (Харків, 26 травня 2022 р.). Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. С. 181–186. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27423> (26.05.2022)

ЗМІСТ

ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	28
1.1. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства	28
1.2. Сутність та основні елементи запобігання ризикам у кадровій безпеці	48
1.3. Система організації та управління кадровою безпекою підприємства	71
Висновки до розділу 1	93
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНДИКАТОРІВ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	96
2.1. Аналіз системи показників визначення стану кадрової безпеки на промислових підприємствах	96
2.2. Визначення факторів впливу та рівня лояльності персоналу за допомогою кореляційно-регресійних методів	122
2.3. Дослідження індикаторів оцінки стану кадрової безпеки	144
Висновки до розділу 2	180
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	184
3.1. Визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства, побудова профілю кадрової безпеки на підприємстві	184
3.2. Удосконалення шляхів протидії загрозам інформаційної безпеки підприємства з боку персоналу	201
3.3. Розподіл функцій та повноважень між структурними підрозділами підприємства з метою запобігання ризикам у кадровій безпеці	223
Висновки до розділу 3	240
ВИСНОВКИ	243
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	250
ДОДАТКИ	280

ВСТУП

Формування ринкової економіки в Україні суттєво змінило умови діяльності підприємств: змінились форми та методи державного регулювання, зріс вплив зовнішнього середовища, ключовою якістю якого є невизначеність, збільшилася кількість виникнення колективних трудових спорів, підвищився рівень відповідальності керівників підприємства за самостійно прийняті управлінські рішення. Зміни в діяльності підприємств за рахунок інших умов господарювання призвели до появи зовсім інших проблем. Ці проблеми, в свою чергу, потребують теоретичного обґрунтування та розробки практичних пропозицій з метою їх вирішення. В одній площині з іншими проблемами знаходиться на сьогодні важлива проблема забезпечення кадрової безпеки підприємства.

На сьогоднішній день роль персоналу підприємства стає все більш визначальною для забезпечення конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей підприємства. В процесі досліджень часто з'ясовується, що погіршується соціально-психологічний клімат в колективах, зростає кількість зафіксованих конфліктних суперечок, це, в свою чергу, сильно знижує лояльність персоналу та підприємства опиняються незахищеними від руйнівного впливу на його економічну безпеку. Визначальну роль у системі економічної безпеки організації має кадрова безпека, тому що характеризує роботу з персоналом, людьми, а вони на будь-якому підприємстві є рушійною силою. Отже, слід більшу увагу приділяти процесам в системі запобігання ризикам кадрової безпеки. Дану систему необхідно розглядати як процес запобігання руйнівним діям на кадрову безпеку організації через ризики і погрози, які пов'язані з співробітниками, їх інтелектуальним капіталом і трудовими відносинами в цілому.

Недостатність уваги до означених проблем обумовлюють актуальність обраної теми дисертації, її мету, завдання, а також логіку викладення матеріалу дослідження.

Окремим питанням забезпечення кадрової безпеки підприємства присвячені роботи відомих зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: О. І. Барановський, В. М. Геєць, Р. М. Дацків, О. І. Захаров, М. І. Камлик, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, Г. В. Козаченко, І. В. Махоніч, В. І. Мунтіян, В. П. Пономарьов, П. Я. Пригунов, В. С. Сідак, О. І. Черняк, С. М. Шкарлет.

Дисертаційну роботу виконано згідно з планами наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. В основу роботи покладено науково-методичні й практичні розробки, що є частиною науково-дослідних робіт за науково-дослідними темами «Розвиток системи кадрової та соціальної безпеки» (Державний реєстраційний номер 0120U104177); «Комплексна оцінка результатів діяльності підприємств: соціально-економічний аспект» (Державний реєстраційний номер 0120U104671); «Проблеми та перспективи людського розвитку в умовах соціальної нестабільності» (Державної реєстраційний номер 0121U100638), де автор приймав безпосередню участь.

Метою дисертації є узагальнення і розвиток теоретичних положень, розроблення методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування системи запобігання ризикам у кадровій безпеці підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі було вирішено такі завдання:
визначено сутність та основні елементи кадрової безпеки як об'єкту управління;

досліджені елементи запобігання ризикам у кадровій безпеці;

проведений аналіз системи показників визначення стану кадрової безпеки на промислових підприємствах;

визначений рівень лояльності персоналу, проведений аналіз впливу конфліктних ситуацій на лояльність персоналу за допомогою кореляційно-регресійних методів;

досліджені індикатори оцінки стану кадрової безпеки;
визначений інтегральний показник кадрової безпеки підприємств,
побудовані профілі кадрової безпеки на підприємствах;
удосконалено шляхи протидії загрозам інформаційної безпеки
підприємства з боку персоналу;
розподілені функцій, повноваження та відповідальність між
структурними підрозділами підприємства з метою організації його кадрової
безпеки в умовах конфліктного середовища.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення кадрової безпеки
підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні підходи щодо
формування системи запобігання ризикам у кадровій безпеці підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи стали
фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з
проблем організації кадрової безпеки підприємства. Для вирішення
поставлених завдань у дисертаційній роботі використано систему
загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи
теоретичного узагальнення, системного аналізу, наукової класифікації – для
уточнення класифікації ризиків та загроз кадровій безпеці, удосконалення
класифікації загроз залежно від сфери їх виникнення; методи порівняльного
аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу – для аналізу
системи показників визначення стану кадрової безпеки на промислових
підприємствах; дослідження індикаторів оцінки стану кадрової безпеки;
графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і
таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення організації кадрової безпеки
підприємства; спостереження та письмове опитування за допомогою анкет –
для оцінювання рівня лояльності персоналу підприємств.

Поставлені завдання вирішено з використанням пакетів прикладних
програм Microsoft Excel, Statistica 10.0.

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

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теоретичних і науково-методичних положень щодо формування системи запобігання ризикам у кадровій безпеці підприємства, а саме:

удосконалено:

класифікацію ризиків та загроз кадровій безпеці шляхом доповнення існуючої класифікації новими класифікаційними ознаками – «за часовою ознакою практичної реалізації загрози», яка включає такі типи загроз: потенційні; загрози, які реалізуються та реалізовані загрози; «в залежності від тиску та маніпуляції на працівника» виділені загрози: здійснювані працівником свідомо, вимушені (під впливом) та загрози з боку представників групи ризику;

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

методичні рекомендації щодо оцінки ступеня впливу конфліктних ситуацій на рівень лояльності персоналу та рівень кадрової безпеки взагалі,

завдяки використанню кореляційно-регресійних методів, побудові багатофакторної економетричної моделі та розрахунку рівняння регресії;

методичний підхід до оцінки стану кадрової безпеки промислового підприємства шляхом розрахунку зведеного показника за адитивно-мультиплікативною функцією, особливістю якого є врахування визначених за методичними принципами вибору 32 індикаторів, які віднесені до певних складових кадрової безпеки: соціально-мотиваційної безпеки, професійної безпеки, антиконфліктної безпеки та безпеки життєдіяльності. Методичний підхід передбачає використання статистичних даних підприємств, застосування методу анкетування співробітників та проведення розрахунків за математичними формулами для визначення кількісних значень запропонованих індикаторів для формування системи показників оцінки кадрової безпеки підприємства;

процес організації та координації кадрової безпеки підприємства за рахунок визначення основних завдань кадрової служби з удосконалення кадрової безпеки підприємства, а також перерозподілу функцій, повноважень та відповідальності щодо забезпечення кадрової безпеки між структурними підрозділами підприємства;

методичні рекомендації щодо визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства, які, на відміну від існуючих, побудовано на основі: розгляду кадрової безпеки як соціально-економічного явища, яке характеризується множиною ознак; агрегування всіх ознак множини в одну інтегральну оцінку, ґрунтуючись на теорії «адитивної цінності» (попередньої нормалізації); визначення оптимальних, порогових та граничних значень індикаторів; використання вагових коефіцієнтів та нормалізованих значень показників. Для забезпечення інформаційної односпрямованості показників вони поділяються на стимулятори та дестимулятори, а також передбачене використання методу головних компонент для дослідження вихідної системи ознак;

дістали подальшого розвитку:

визначення поняття «кадрова безпека», в якому, на відміну від існуючих, уточнено що персонал може бути як суб'єктом так і об'єктом кадрової безпеки, тобто може як заподіяти шкоди підприємству так і стати жертвою (об'єктом) зовнішнього впливу; під цим поняттям розуміється діяльність по створенню умов для стабільного функціонування й розвитку підприємства, при яких забезпечується захищеність інтересів підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних з власним персоналом та самого персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз, таких як шантаж, переманювання конкурентами, посягання на життя і здоров'я співробітників тощо. Наведене визначення є синтетичною категорією: економічної теорії, управління персоналом, соціології управління та економіки праці;

процес систематизації і відображення взаємозалежності та взаємозв'язків між конфліктами в різних сферах людської взаємодії та потенційними загрозами кадровій безпеці шляхом визначення певних типів конфліктів, які породжують, спонукають та впливають на розвиток конкретних загроз кадровій безпеці підприємства;

технологія визначення рівня лояльності персоналу підприємства, відмінністю якої є розрахунок середньозваженого значення рівня лояльності співробітника за результатами обробки двох досліджень методом анкетування з урахуванням вагомості певного методу: за опитувальником організаційної лояльності Л. Портера, шкали організаційної лояльності Дж. Мейера та Н. Аллена;

склад стратегічних цілей і пріоритетів, які знижують кадрову безпеку сучасного підприємства за рахунок визначення чотирьох напрямків кадрової стратегії: політика регулювання чисельності персоналу, політика розвитку персоналу, політика мотивації персоналу та політика психологічної підтримки персоналу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані науково-практичні розробки можуть бути використані в практичній діяльності підприємств всіх форм власності для визначення рівня

лояльності персоналу, оцінки стану кадрової безпеки промислового підприємства шляхом розрахунку зведеного показника за адитивно-мультиплікативною функцією. Практичне використання запропонованих методичних рекомендацій щодо оцінки ступеня впливу конфліктних ситуацій на рівень лояльності персоналу та рівень кадрової безпеки взагалі дозволить підвищити економічну захищеність підприємств. Теоретичні та методичні положення щодо формування системи запобігання ризикам у кадровій безпеці були використані у діяльності ТОВ «ЛІФТ-МАРКЕТ» (довідка № 5 від 29.03.2023). Практичні рекомендації та методичні положення щодо комплексного аналізу причин виникнення ризиків і загроз безпеці підприємства були впроваджені на ТОВ «НОВКОРП» (довідка № 1 від 2.06.2023р.). Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовувалися в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження № 23/86-09-23/4 від 15.03.2023 р.) під час викладання дисциплін «Управління конфліктами», «Основи самоменеджменту та лідерства» для підготовки бакалаврів за спеціальністю 051 «Економіка».

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою. Висновки та рекомендації, які подані до захисту, розроблені автором особисто. З наукових праць, що опубліковані у співавторстві, у роботі використано лише ті ідеї та положення, які належать особисто автору.

Результати наукового пошуку обговорювались на 6 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства» (Кропивницький, 16 квітня 2020 р.); «Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку» (Київ, 11-12 листопада 2020 р.); «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (Луцьк, 11 грудня 2020 р.); «Science, theory and practice», (Токуо, 12-15 October 2021 у.); «Соціально-правові аспекти

захисту прав дітей» (Харків, 26 травня 2022 р.); «Сучасна економічна наука: теорія і практика» (Полтава, 13 листопада 2019 р.).

Публікації. Основні результати і висновки дисертації знайшли відображення у 11 наукових працях загальним обсягом 4,7 ум.-друк. арк., з них особисто здобувачеві належить 2,76 ум.-друк. арк. Структура наукових праць за темою дисертації: 1 стаття у виданні, віднесеному до третього квантилю (Q 3) відповідно до класифікації SCImago Journal and Country Rank або Journal Citation Reports (публікація, що реферується в наукометричній базі Scopus); 3 статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України; 7 публікацій у інших виданнях та за матеріалами.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації – 316 сторінок (13,16 авт. арк.). Дисертація містить 56 таблиці, з них 10 таблиць займають 11 повних сторінок; 22 рисунки, з них 5 рисунків займають 4 повних сторінок; список використаних джерел з 309 найменувань – на 30 сторінках; 12 додатків – на 37 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 217 сторінок (9,04 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства

Формування ринкової економіки в Україні суттєво змінило умови діяльності підприємств: змінились форми та методи державного регулювання, зріс вплив зовнішнього середовища, ключовою якістю якого є невизначеність, збільшилася кількість виникнення колективних трудових спорів, підвищився рівень відповідальності керівників підприємства за самостійно прийняті управлінські рішення. Зміни в діяльності підприємств за рахунок інших умов господарювання призвели до появи зовсім інших проблем. Ці проблеми, в свою чергу, потребують теоретичного обґрунтування та розробки практичних пропозицій з метою їх вирішення. В одній площині з іншими проблемами знаходиться на сьогодні важлива проблема забезпечення кадрової безпеки підприємства.

На сьогоднішній день роль персоналу підприємства стає все більш визначальною для забезпечення конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей підприємства. В процесі досліджень часто з'ясовується, що погіршується соціально-психологічний клімат в колективах, зростає кількість зафіксованих конфліктних суперечок, це, в свою чергу, сильно знижує лояльність персоналу та підприємства опиняються незахищеними від руйнівного впливу на його економічну безпеку [8]. В умовах нестабільності економіки і підприємницької діяльності важливого значення в процесі функціонування підприємств грає поняття кадрової безпеки. Її забезпечення є необхідним при ліквідації соціальних та економічних загроз у виробничо-комерційної діяльності підприємства [11].

У той час як керівники намагаються захистити своє підприємство від зовнішніх загроз конкурентів та інших незалежних умов, не менша загроза може виходити зсередини установи, тобто від її співробітників [300]. Дослідження в області кадрової безпеки дають можливість знизити цю загрозу, передбачити і ліквідувати її, а також проводити необхідну профілактику.

В основі управління кадрової безпекою є «управління персоналом. Оскільки без перевірки кадрів, а також їх ретельного відбору, навчання, перевірки їх особистих якостей та інших процедур не можлива організація збалансованого та продуктивного трудового процесу, перед керівництвом постає питання кадрової безпеки». На сьогодні підприємства відчують зростання рівня небезпечних загроз з боку власного персоналу. Такі потенційні загрози пов'язані із збільшенням ризиків в управлінні персоналом. Негативні наслідки цих ризиків в подальшому можуть призвести не тільки до погіршення управління підприємством, але також і до втрати його власником [235, с. 36].

Від «економічних злочинів своїх співробітників на даний час страждають більше 40% підприємств, втрачаючи в результаті крадіжки до 7% своїх доходів, це означає, що керівництву потрібно негайно приймати адаптивні рішення, направлені на боротьбу з кадровими злочинами». За даними «Grant Thornton International Business Report, на боротьбу з внутрішньокорпоративних шахрайством встали вже 45% компаній по всьому світу». Дослідження, проведене в 33 країнах світу серед 7800 підприємств, показало, що найактивніші борці з крадіжками живуть у Північноамериканській зоні вільної торгівлі (Канада, США, Мексика), а самі пасивні – у Східній Азії. Однак, приділяти увагу даній проблемі підприємства починають лише тоді, коли особисто відчують нестачу грошей у корпоративній кишені [216]. При цьому чим більше підприємство, тим вище в ній відсоток злочинів. Так, жертвою крадіжки або обману стали тільки 32% компаній, де працює менше 200 чоловік. Результат для корпорації (більше 5 тис. співробітників) удвічі більше – 62%.

Усвідомлення змісту та розуміння поняття «кадрова безпека» потребує визначення характеристики поняття «економічна безпека», що є неможливим без дослідження думок вчених щодо трактування поняття «безпека». Поняття «безпека» широко трактується практично у всіх важливих напрямках. Прийнято

виділяти три рівні безпеки: особиста, суспільства і держави [86, с. 67]. Еволюція та розуміння категорії «безпека» представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Динаміка розвитку поняття «безпека» [11, 14, 27, 74, 93, 138, 207]

Етапи розвитку терміну	Уявлення про безпеку	Парадигма безпеки (модель постановки проблем безпеки)	Категорія
Древня Греція (IV с. до н.е., філософ Платон)	Відсутність для особистості небезпеки чи зла (уявлення як про благого)	Філософська Метафізична	Філософська
Древній Рим (II с. до н.е. лікар Гален)	Стан організму людини, який захищений від захворювань	Біологічна	Медична
Середньовіччя (XII ст., словник Робера)	Спокійний стан людини, який вважається захищеним від небезпеки	Філософська Схоластична	Філософська
Філософські концепції XVII-XVIII ст. (Т. Гоббс, Д. Локк, Ж. Ж. Руссо, Б. Спіноза) (перші спроби осмислення безпеки держави)	Стан, ситуація спокою, що з'являється у наслідок відсутності реальної небезпеки (як фізичної, так і моральної)	Філософська Загальнонаукова	Філософська
Становлення правових відносин у Західних країнах на основі філософських концепцій XVI-XVIII ст. (англійський Білл про права 1689 р., 1710 р. - конституція П. Орлика (Україна); американська Декларація незалежності 1776 р., французька Декларація прав людини і громадянина 1789 р.)	Невід'ємне природне право людини, що охороняється державою	Правова, що заснована на концепції природного права	Правова
Формування поняття «державна безпека» в нормативних актах XIX ст. («Положення про заходи охорони державного порядку і суспільного спокою 1881 р.»)	Захищеність держави, державного порядку та суспільного спокою	Правова	Правова
Формування поняття «національна безпека» на початку XX ст. (послання Президента Т. Рузвельта до Конгресу США 1904 р.)	Захист національних інтересів	Системна	Соціально-політична
Активне розширення господарської діяльності людини у XX-XXI ст., формування поняття «кадрова безпека»	Сукупність заходів, направлених на вирішення протиправних дій або сприяння їм зі сторони співробітників організації	Системна	Економічна

Термін «безпека» має дуже широке смислове значення, наприклад, міжнародна безпека, державна безпека, безпека підприємництва, безпека життєдіяльності громадян. Зазвичай під ним розуміється поточна і перспективна захищеність від різноманітних погроз майнового і немайнового характеру [29, с. 89].

Крім того, дане поняття включає різноманітні функціональні напрями, наприклад, політична, військова, екологічна безпека. Можлива диференціація безпеки залежно від причин порушення. Зокрема, виділяються погрози зовнішнього характеру – з боку іноземних держав, зміни економічної політики власної держави, несприятливої динаміки кон'юнктури ринку і тому подібне. Загрозу безпеці можуть визначити і внутрішні чинники, наприклад, низька кваліфікація власного персоналу або недолік фінансових ресурсів. Феномен поняття «безпека» полягає у його багатогранності і багатозначності [308]. Аналіз наукових літературних джерел з цього питання дозволив виділити шість найбільш значущих підходів:

1. Стан об'єкта (суб'єкта). Так, наприклад, Кравчук П. Я. визначає безпеку «...як стан об'єкта, що характеризує його здатність зберігати свою сутність, призначення та структуру, а також спроможність знешкодити внутрішні і зовнішні ризики та загрози, стабільність в реалізації життєво необхідних інтересів об'єкта» [82, с. 48]. Такий підхід підтримує є і Крихтін Є. І., який розглядає це поняття «... як певний стан захисту життєво важливих, законних інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз в різних протиправних формах, а це, в свою чергу, забезпечує стабільний розвиток організації у відповідності з окресленими стратегічними цілями» [226]. Інші автори розглядають безпеку як визначений стан і ступінь захищеності певного суб'єкта та його можливість пристосовуватись до змін умов функціонування, і ще як певний стан суб'єкта при якому вірогідність небажаної зміни певних якостей суб'єкта, характеристик майна організації й параметрів зовнішнього середовища, які мають на нього вплив, незначна (менше допустимої границі) [7, 13, 16].

2. Здатність певного об'єкта захищати свій стан не дивлячись на процеси цілеспрямованого і небезпечного руйнівного зовнішнього, а також внутрішнього впливу (безпека розглядається як гомеостаз). Лисенко М. С. визначає, що безпека – це тип динамічної рівноваги, який характерний для певних складних саморегульованих систем за підтримки суттєво важливих параметрів для збереження системи в доступних межах [107].

3. Захищеність (захист) суб'єкта. Безпека – це поточна і майбутня захищеність від різних загроз як майнового так і немайнового характеру [84]. Дацків Р. М. визначає це поняття з огляду задоволення таких потреб суб'єкта, як цілісність, стабільний розвиток, незалежність, зазначаючи під цим стан, який вільний від різних негараздів, а це, в свою чергу, забезпечує почуття захищеності, походить від латинського «*sine cura – securitas*» [39, с. 146].

4. Безпека є певною гарантією, тобто необхідною умовою функціонування об'єкта. Ліпкан В.А. розглядає безпеку «... як гарантовану законодавчими, конституційними і певними практичними процесами захист і безпеку життєво важливих інтересів підприємства від різноманітних зовнішніх і внутрішніх ризиків» [111, с. 57].

5. Відсутність різноманітних небезпек та певних загроз для об'єкта. Прихильники цього підходу [84, 102, 155] розглядають у безпеці відсутність самої небезпеки (тобто, ризик в даному випадку, неприпустимий), яка пов'язана з ймовірністю завдання певної шкоди для цілісної системи, а також будь-який визначений стан, який спирається на відсутність ризиків, відчувається через самотності суб'єкти чи їх групи.

6. Характеристики системи. Автори даного підходу [133, 163, 216] розглядають безпеку як ключову системну характеристику успішного суспільного розвитку, а також спрямованість до удосконалень й основної умови життєдіяльності соціальних груп, використання яких утворює їх якісну і структурну стабільність та вільне, що відображає їхню природу, існування.

На сьогоднішній день більшість вчених підтримують поняття терміну «безпека», викладеному в Законі України «Про національну безпеку України»

№2469-19 від 21 червня 2018 року: «Безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави від зовнішніх і внутрішніх загроз».

Інше визначення поняття безпека, підтримуване Г. В. Іващенко, ґрунтується на тім, що безпека не є яким-небудь станом. Захистити себе – значить створити умови, якими можна управляти і в яких можливе управління, можливо здійснювати свою діяльність. Звідси, за словами Г. В. Іващенко, слідує висновок: «безпека – не є станом захищеності інтересів суб'єкта, безпека взагалі не є будь-чим станом [2, 15, 93, 309]. Безпека це умови існування суб'єкта, що ним контролюються. Безпека, в загальному вигляді, – це специфічна сукупність умов діяльності». Дане визначення можна назвати динамічним.

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

Особливе місце в розумінні системі безпеки належить економічній безпеці, в рамках якої виділяються такі напрями її забезпечення, як безпека вітчизняного сектора виробництва, стійкість національної грошово-кредитної системи, регіональні аспекти економічної безпеки і економічна безпека суб'єктів господарювання [3, 17, 34, 100].

До недавнього часу «проблеми економічної безпеки були основним предметом розгляду в основному західних фахівців». Українські дослідники звернулися до їх вирішення порівняно недавно, що і пояснює незначну кількість наукових робіт в цій області. Категорія економічної безпеки є новою для української економіки [93].

Економічна безпека є ключовим напрямом розвитку безпеки підприємства. Проблеми економічної безпеки підприємств почали досліджуватися в Україні нещодавно, але вже існує значна кількість наукових праць. Поняттю економічної безпеки підприємства та чинникам впливу на діяльність підприємства приділена увага в працях вітчизняних вчених, таких як: О. І. Барановський, В. М. Геєць, Р. М. Дацків, О. І. Захаров, М. І. Камлик, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, Г. В. Козаченко, І. В. Махоніч, В. І. Мунтіян, В. П. Пономарьов, П. Я. Пригунов, В. С. Сідак, О. І. Черняк, С. М. Шкарлет [7, 8, 39, 72, 85, 86, 93, 124, 134, 168, 170, 256].

Питанням забезпечення економічної безпеки країни, як в цілому, так і за окремими аспектами, присвячений цілий ряд робіт [12, 16, 18, 134, 163]. В 1998 р. була розроблена Концепція економічної безпеки України, в якій суть економічної безпеки країни визначена як «...спроможність національної економіки забезпечити свій вільний, незалежний розвиток і утримати стабільність суспільства та його інститутів, а також необхідний оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих розумів і варіантів розвитку подій, та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз» [93, с. 4]. Дана Концепція визначає основні погрози національній безпеці України і розкриває їх сутність, розглядає питання безпеки реального і фінансового секторів економіки, структурні і відтворювальні аспекти економічної безпеки і приводить інтегральні показники економічної безпеки України.

Найбільш логічним продовженням і конкретизацією положень Концепції економічної безпеки України є дослідження змісту категорії економічної безпеки, її структури і показників оцінки [242]. Необхідність вирішення цієї проблеми і напряду вирішення стосовно особливостей національної економіки вже отримали обґрунтування в світовій літературі. Так, Д. Ламберт розглядає економічну безпеку організації як один з елементів захисту національної економіки [86, с. 68]. При цьому він виділяє завдання, які повинні вирішуватися

на певному рівні забезпечення економічної безпеки, у тому числі і на рівні конкретного підприємства.

Ґрунтуючись на основних положеннях теорії стадійності процесів управління, висунутою Р. Ноланом, яка виходить з «припущення, що будь-яка система (наприклад, економічна, соціологічна) або процес знаходяться в постійному розвитку, а це вимагає проходження певного ряду стадій, можна дослідити еволюцію поняття економічної безпеки підприємства».

Раніше поняття економічної безпеки визначалося як забезпечення умов збереження комерційної таємниці і секретів певного підприємства. Такому висвітленню економічної безпеки присвячені роботи початку 90-х років минулого сторіччя [12, 16, 28, 54, 209, 255]. У зв'язку із зміною власності, на перших етапах ринкових перетворень, самостійним виходом підприємств на зовнішній ринок, намаганнями максимізувати прибуток, удосконалення виробництва конкурентоздатної продукції, що реалізовується зокрема за допомогою зниження витрат, використання новітніх технологій, питання збереження комерційної таємниці в процесі діяльності підприємств визначило особливу актуальність. Кожна організація прагнула захищати комерційні таємниці, свою інтелектуальну власність і взагалі будь-яку інформацію як найцінніший товар. Забезпечення економічної безпеки розглядалося перш за все як захист інформації, чому присвячено багато публікацій, серед яких необхідно назвати роботи О. Барановського, Р. Дацків, О. Лук'яненко і багато інших [7, 8, 13, 29, 39, 82, 84, 130, 202, 256].

Проблему «економічної безпеки підприємства у зазначеному контексті пропонувалося вирішувати виходячи з передумови, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки найслабкішої її ланки, якою вважається персонал організації» [27]. Забезпечення певного рівня економічної безпеки підприємства відбувалося у формі дворівневої системи захисту інформації. Перший рівень застосовував збереження інформації силами служби безпеки організації, а другий рівень «передбачав формування певної психологічної атмосфери «пильності і відповідальності» персоналу організації

за допомогою координаторів, які призначаються з осіб середньої керівної ланки і мають серед співробітників значний авторитет». Визнаючи, що збереження інформації є одним з важливих аспектів економічної безпеки підприємства, необхідно відзначити, що зведення проблеми економічної безпеки підприємства тільки до захисту комерційної таємниці є дуже спрощеним варіантом вирішення такої проблеми. Цілком очевидно, що таке «вужке розуміння економічної безпеки нехтує надмірною «економічністю» і не враховує всього спектру впливу зовнішнього середовища як визначального джерела небезпек для діяльності підприємства» [14].

Декілька пізніше запанував інший підхід до визначення поняття економічної безпеки підприємства. Значний спад виробництва по країні в цілому, а головне – зміна економічних обов'язків держави, яка вже не була «основним інвестором і споживачем продукції, змусили розглянути набагато ширше проблему економічної безпеки підприємств» [72]. Згідно даного погляду економічна безпека підприємства обумовлена певним впливом зовнішнього середовища, яке в ринковій економіці постійно змінюється, ніколи не залишається стабільним та незмінним [243]. Саме з точки зору впливу зовнішнього середовища, захисту організацій від його негативного впливу і розглядається зміст категорії економічної безпеки підприємства, у тому числі і в нечисленних поки публікаціях вітчизняних учених-економістів.

При трактуванні поняття «економічна безпека» почала переважати думка, «що його зміст відображає такий стан організації, який забезпечує здатність протистояти несприятливим зовнішнім процесам. В зв'язку з цим економічна безпека підприємства почала розглядатися набагато ширше, а саме як спроможність забезпечення його стійкості в різноманітних, у тому числі і в несприятливих умовах, які складаються в зовнішньому середовищі, незалежно від характеру їх впливу на діяльність підприємства, масштабу і характеру внутрішніх змін». Так, економічна безпека підприємства визначена як «захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатність швидко вирішувати різноманітні погрози або

пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності» [82, с. 48]. Цієї ж точки зору дотримується В. Забродський, він трактує економічну безпеку як «кількісну і якісну характеристику властивостей підприємства, що відображає здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози» [54, с. 35]. Спираючись до погляду В. Забродського, економічна безпека підприємства визначається певною сукупністю чинників, які відображають незалежність, стійкість, можливості зростання, забезпечення економічних інтересів. Аналогічної думки дотримується Швець І. Б., розглядає економічну безпеку підприємства як «...стан захищеності її життєво важливих інтересів від реальних і потенційних джерел небезпеки, інших економічних погроз» [259].

Необхідно відмітити, що за даним підходом, запропонованим Швець І. Б. до визначення сутності економічної безпеки організації, зникає бачення перспектив її розвитку, оскільки він відрізняється синонімічністю з поняттям адаптації підприємств, а з цим навряд чи можна погодитися. Скажемо більше, не зовсім зрозуміло, яким чином підприємство може захистити свою діяльність від негативного впливу зовнішнього середовища.

Декілька інше розуміння сутності економічної безпеки підприємства наводить Реверчук Н. Й. [202, 203], визначаючи її як стан підприємства, яке означає, що ймовірність небажаної зміни певних якостей, характеристик майна, яке належить організації, незначна (менше допустимої межі). В залежності від певного поєднання характеристик життєдіяльності підприємства, яке є для нього бажаним, буде змінюватись і конкретне визначення поняття «небажані зміни». У «загальному випадку до них відносяться ті, які не дозволяють підприємству досягти бажаного стану». Приведене «розуміння економічної безпеки організації припускає і практично ґрунтується на визнанні можливості стабільності зовнішнього середовища. З цим не можна погодитися, тому що, саме мінливість зовнішнього середовища необхідно розглядати як її постійний стан, а її постійність протягом певного часу – як тимчасовий стан». В

практичній діяльності підприємств досить складно визначити вірогідність небажаних змін, а їх також ще необхідно чітко сформулювати [134].

В рамках наведеного підходу до економічної безпеки організації як стану, визначуваному впливом параметрів зовнішнього середовища, необхідно відмітити ресурсно-функціональний підхід. Прихильники даного підходу визначають економічну безпеку підприємства безпосередньо через «стан найбільш правильного використання ресурсів організації з метою запобігання ризикам і забезпеченню впевненої діяльності підприємства сьогодні і в майбутньому періоді» [157, с. 258]. З цією метою В. П. Пономарьов розглядає сукупність процесів, що протікають в організації, з усіма їх характерними особливостями і взаємозв'язками, які складають єдину споріднену групу з погляду їх функціональної ролі в забезпеченні економічної безпеки організації і, разом узяті, грають визначальну роль в забезпеченні безпеки економічної діяльності підприємства. Автори ресурсно-функціонального підходу розглядають сім самостійних функціональних складових: політико-правову, інтелектуально-кадрову, інформаційну, силову, техніко-технологічну, фінансову і екологічну [171, с. 108].

Ретельне вивчення самої сутності ресурсно-функціонального підходу до розуміння економічної безпеки організації дозволяє пояснити його основну гідність – «всеосяжний, системний характер, тому що в рамках даного підходу аналізуються найбільш значимі фактори, що впливають на стан певної функціональної складової економічної безпеки підприємства, досліджуються ключові процеси, які мають вплив на забезпечення безпеки, відбувається аналіз використання і розподілу матеріальних ресурсів підприємства, визначаються економічні характеристики, які відображають необхідний рівень забезпечення функціональною складовою безпеки підприємства в економічній площині». Також розробляються необхідні заходи щодо забезпеченню максимально високого рівня функціональною складовою економічної безпеки підприємства [246].

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

Окрім «спроб визначити сутність економічної безпеки підприємства, якщо ж виходити з визнання реального впливу, причому негативного, на його діяльність зовнішнього середовища, в науковій літературі існують і інші точки зору по цьому питанню». Так, Пучкова С.І. [197] розглядає економічну безпеку підприємства з погляду мінімізації втрат і збереження необхідного контролю над власністю. Як методи забезпечення економічної безпеки організації запроваджується побудова цілої системи захисту економічних інтересів, в якій першочергова увага приділена боротьбі з недобросовісною конкуренцією, забезпеченні інформаційної безпеки і захисту інтелектуальної власності в правовому полі [304, с. 148]. Слід зазначити неясність і недомовленість такого аспекту забезпечення економічної безпеки підприємства, як боротьба з недобросовісною конкуренцією. Незрозуміло, яким саме чином та в яких формах підприємство може здійснювати боротьбу з недобросовісною конкуренцією.

Заслуговує уваги точка зору Шевченко Л. С. [262] про необхідність захисту економічних інтересів господарюючих суб'єктів. Важливим є пошук правильного співвідношення між ймовірними втратами при порушенні економічних інтересів підприємства і допустимою величиною витрат для мінімізації втрат. Проте приведена точка зору носить декларативний характер, оскільки захист економічних інтересів зводиться до захисту інформації, що містить комерційну таємницю, а проблема виявлення необхідного значення рівня витрат, що розділяє витрати на ефективних і неефективних, тільки позначена.

Деякі науковці розглядають економічну безпеку підприємства з позиції певного аспекту діяльності. Так, одні автори визначають, що найважливішим напрямом формування системи економічної безпеки, у тому числі і підприємств, є створення дієвого механізму фінансової безпеки [7]. Інші наголошують на тому, що саме облік є однією з основних функцій управління, направленої на забезпечення економічної безпеки підприємства, і саме облік виключає можливість прямих розкрадань без встановлених законом наслідків, створює інформаційні умови для здійснення контролю доцільності і законності використання ресурсів в превентивному, поточному і наступному режимах і сприяє запобіганню реалізації погроз, які знижують економічну стійкість підприємств [159, 215, 227, 263].

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

Всі наведені підходи до пояснення сутності економічної безпеки підприємства відрізняються або неповнотою, недомовленістю «і неясністю, що не дозволяє, виходячи з них, виявити сутність категорії економічної безпеки підприємства, або дуже широким підходом, при якому втрачається саме бачення економічної безпеки підприємства внаслідок ототожнення її з його ефективною діяльністю». Економічну безпеку підприємства можна розглядати як практичне використання таких принципів сучасного менеджменту, як своєчасна реакція на зміни в зовнішньому середовищі, бачення підприємства, тобто чітке уявлення про те, що воно повинне собою представляти, а також одного з основних положень сучасної теорії управління – ситуаційного підходу до управління, яким визнається важливість швидкості і адекватності реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його існування [86, с. 74]. Звідси економічну безпеку підприємства потрібно розглядати як еволюційний

розвиток ситуаційного підходу до управління. Економічна безпека викликає все велику зацікавленість підприємств, які стикаються з труднощами при реалізації принципово нових підходів до управління підприємствами, при організації управління підприємством в ринкових умовах [85].

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

Однак, найбільш розповсюдженим вважається наступне визначення економічної безпеки: «Економічна безпека підприємства – це такий стан господарчого суб'єкта, у якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику» [29]. Економічна безпека – синтетична категорія економічної теорії і політології і одночасно універсальна категорія, дія якої виявляється на всіх рівнях, починаючи з національної економіки і закінчуючи окремо узятим підприємством.

Головна мета забезпечення економічної безпеки організації в тому, «щоб зробити її стабільну та ефективну діяльність сьогодні і якісний достатній потенціал розвитку в наступному періоді». До ключових функціональних цілей економічної безпеки належать: «гарантування технологічної незалежності та досягнення необхідної конкурентоспроможності технічного та економічного потенціалу підприємства; забезпечення достатньої фінансової складової діяльності, фінансової стабільності та незалежності організації; досягнення значної ефективності менеджменту організації, а також оптимальної організаційної структури стосовно управління безпосередньо підприємством;

визначення значного рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального капіталу; якісний правовий захист більшої кількості аспектів діяльності організації; мінімізація шкідливого впливу результатів виробничої діяльності на стан оточуючого середовища; ефективна координація кадрової безпеки підприємства, його власного капіталу та майна, а також певних комерційних інтересів підприємства; забезпечення захисту елементів інформаційного поля, комерційної таємниці і дотримання визначеного рівня інформаційного забезпечення діяльності всіх підрозділів організації;».

«Функціональні цілі зумовлюють формування структурних елементів і загальної системи організації аспектів економічної безпеки». Основними напрямками організації економічної безпеки підприємства за окремими функціональними складовими є: фінансова, техніко-технологічна, політико-правова інформаційна, екологічна, інтелектуальна й кадрова [29, 304, 285].

Визначившись з поняттями «безпека» та «економічна безпека» розглянемо сутність та значення кадрової безпеки як складової частини саме економічної безпеки підприємства в цілому. Теоретичні аспекти кадрової безпеки розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів різних напрямків економічної науки. Визначальний внесок у дослідження питань теорії та практики кадрової безпеки зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: В. М. Геєць, Л. П. Гончаренко, Г. В. Іващенко, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, М. І. Петров, Н. В. Чередниченко, О. І. Черняк, Н. К. Швець та інші. Проте до цих пір залишається незрозумілою сутність кадрової безпеки, механізм її забезпечення, її місце в системі безпеки організації. Недостатньо пропрацьовано уявлення про кадрову безпеку з позицій теорії систем, відсутні дослідження, які розглядають кадрову безпеку як багаторівневу систему.

Дослідження теоретичних та практичних робіт вітчизняних та зарубіжних вчених дає змогу надати висновок про недостатню розробленість питань стосовно аналізу кадрової безпеки. Розв'язання питань елементів кадрової безпеки обмежується виключно впровадженням контролю співробітників, відсутній єдиний підхід у виборі індикаторів, які комплексно показують рівень

кадрової безпеки та його впливу на діяльності організації, приділяється не належна увага системі кадрової безпеки організації а також її розвитку.

Аналіз теоретичних походів до сутності і змісту кадрової безпеки показав, що «процес забезпечення кадрової безпеки у більшості дослідників ототожнюється з процесом захисту від крадіжок, псування майна і різного роду деструктивних дій з боку співробітників організації». Так, наприклад, є думка, що в рамках кадрової безпеки розглядається лише один з аспектів забезпечення безпеки організації. Даний аспект пов'язаний із захистом від тих погроз, які:

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

визначені діяльністю юридичних і фізичних осіб, спеціально направлених на нанесення конкретній організації майнового або немайнового збитку» [13, с. 259].

Перехід від інтелектуального етапу до сучасного етапу й до усвідомлення необхідності кадрової безпеки, був викликаний: «... тенденціями до їхньої інтелектуалізації проявився, перш за все, у створенні інформаційно-аналітичних підрозділів, підрозділів економічної, інформаційної й соціальної безпеки» [1, 25, 29, 40].

Н. К. Швець розуміє кадрову безпеку організації як стан захищеності організації від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом [251].

Згідно М. І. Петрову, кадрова безпека – це таке положення організації як соціальної спільності й індивіда в ній, при якому вплив на них з боку природного, економічного й соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди [166].

Визначення процесуального типу наступне: «Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому» [252]. Даний погляд має на увазі кадрову безпеку як процес, тобто сукупність певних етапів, що дозволяє при вивченні цього явища аналізувати дану діяльність як взаємозалежний

ланцюг елементів, а також формалізувати теоретичні моделі, побудувати алгоритми в руслі наук про раціональну дію.

О. Черняк розкривають поняття кадрової безпеки з погляду її цілей: «кадрова безпека – сукупність заходів, направлених на запобігання протиправним діям або сприяння ним з боку персоналу підприємства» [29]. Сильна сторона такого визначення полягає у формулюванні мети кадрової безпеки, однак недостатньо гарно проглядається відповідна специфіка розглянутого явища. В рамках даного визначення негативні дії з боку персоналу обмежуються тільки його протиправними діями, що не зовсім вірно, оскільки погрозами кадровій безпеці можуть бути як дія, так і певна бездіяльність персоналу, його недостатня кваліфікація, а також неналежна поведінка в умовах ризику і невизначеності. Орієнтація забезпечення кадрової безпеки на запобігання погрозам дозволяє говорити про використання превентивного підходу до управління кадровою безпекою організації.

Калініченко Л.Л. зв'язує проблеми розвитку людських ресурсів організації і забезпечення кадрової безпеки і розглядає кадрову безпеку як «захищеність суспільно-прогресивних інтересів організації щодо розвитку і вдосконалення її людського капіталу, підтримці ефективної системи управління людськими ресурсами і мінімізації ризиків компанії, пов'язаних з її кадровою складовою» [60, 71, 235]. Очевидно, що як предмет кадрової безпеки автором обрані лише інтереси організації, які часто можуть суперечити життєво важливим інтересам найманого персоналу, що, у свою чергу, і приводить до виникнення погроз кадровій безпеці. Однак, предметом кадрової безпеки є інтереси як організації, так і найманого персоналу, а її результатом має бути взаємна їх захищеність відносно всіх учасників соціально-трудоких відносин. Перекоси в дотриманні балансу життєво важливих інтересів, коли безпека одного об'єкту досягається за рахунок інтересів іншого, приводять до порушення кадрової безпеки.

Л. П. Гончаренко також уточнює визначення кадрової безпеки з позицій суб'єктно-об'єктного підходу: «кадрова безпека – це таке положення організації

як соціальної спільності і індивіда в ній, при якому дії на них з боку природного, економічного і соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти якої-небудь шкоди. В даному випадку, на наш погляд, доцільніше говорити про мінімізацію збитку від можливої шкоди, а не про повну його відсутність».

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

Кондратьєва С. В. під кадровою безпекою компанії «розуміє діяльність по створенню умов для функціонування компанії, при яких забезпечується гарантована законодавством захищеність інтересів компанії від ризиків і погроз, пов'язаних з власним персоналом» [90, 112, 121, 216]. Даний погляд відрізняється від інших тим, що сама кадрова безпека розглядається як діяльність, направлена на підтримку гарантованої захищеності організації. Проте незрозумілою залишається позиція автора відносно результату безпеки, позначеного як «гарантована захищеність інтересів організації», а також відносно суб'єкта забезпечення безпеки, який гарантує такий результат.

Аналогічні недоліки має визначення, запропоноване Ляшенко О. М., під кадровою безпекою організації розуміє належний ступінь її захищеності від будь-яких погроз, пов'язаних з її персоналом [116, с. 70].

Такі автори, як М. О. Кизим і Т. С. Клебанова вважають, що «кадрова безпека – стан захищеності певних суспільно-прогресивних інтересів підприємства щодо розвитку й удосконалювання її людського потенціалу, підтримці ефективної системи організації та управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків підприємства, пов'язаних з її кадровою складовою» [29].

Найбільш повне визначення: «кадрова безпека – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність форм організаційного механізму, принципів,

методів з обробки завдань, цілей, які спрямовані на розвиток кадрового потенціалу, його збереження та зміцнення, на створення високопродуктивного й відповідального колективу, який буде здатен вчасно зреагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку підприємства» [239].

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

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

2. Процес забезпечення кадрової безпеки у більшості дослідників асоціюється з процесом захисту інтересів організації від погроз з боку персоналу організації. В рамках розглянутих підходів детально аналізуються погрози безпеці організації з боку персоналу, при цьому не виділяються погрози безпеці найманого персоналу.

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

У теорії кадрової безпеки працівники позиціонуються одночасно в двох напрямках – як об'єкти і як суб'єкти потенційних погроз. Так, «співробітник організації може стати об'єктом такої загрози з боку конкуруючої організації, як відміна його до порушення довіри працедавця у формі розголошення конфіденційної інформації. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи (підкуп, шантаж і ін.). У випадку якщо він прийме пропозиції

конкурента свого працедавця, то його статус автоматично зміниться. З об'єкту загрози кадровій безпеці вказаний співробітник перетвориться на її суб'єкта, а об'єктом виступатиме вже інформаційна безпека відповідної організації» [16, 150, 195].

Аналогічної думки з приводу суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки дотримуються інші автори. На їх думку, погрози кадровій безпеці мають двохвекторний (або зустрічний) характер. З одного боку, персонал може бути об'єктом реалізації погроз, а з іншої – організація терпить погрози нелояльного персоналу, часто відверто злочинної поведінки з боку працівників [13]. Можна сказати, що сучасне розуміння суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки недостатньо аргументовано та потребує уточнення.

Представлена специфіка суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки багато в чому пояснюється тим, що кадрова безпека – «складна багаторівнева система, яка включає підсистему безпеки персоналу». У цій системі безперервно відбуваються різні процеси взаємодії і протиборства життєво необхідних інтересів працівника, працедавця з погрозами цим інтересам, як внутрішніми, так і зовнішніми. При цьому як джерело погроз кадровій безпеці паралельно виступають як персонал, так і безпосередньо, система управління персоналом організації. Гарантією ж забезпечення кадрової безпеки є баланс життєво важливих інтересів всіх учасників соціально-трудова відносин.

В результаті кадрову безпеку можна представити як «стан системи соціально-трудова відносин між її учасниками (працедавцем, працівниками, державними і іншими суспільними інститутами), що забезпечує можливість повної реалізації і захищеність життєво важливих їх інтересів від зовнішніх і внутрішніх погроз через досягнення збалансованості інтересів кожного з учасників відносин, а також сприяюче ефективному і гармонійному розвитку людських ресурсів» [13].

Можна відзначити, що змістовне уточнення поняття «кадрова безпека» багато в чому залежатиме від системи, стосовно якої воно розглядається. На регіональному, корпоративному рівні, рівні найманого персоналу змістовне

наповнення цього поняття розрізняється перш за все формами і масштабами внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці і методами протидії ним.

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

1.2. Сутність та основні елементи запобігання ризикам у кадровій безпеці

В сучасних умовах господарювання все більшої цінності для великої кількості підприємств набувають нематеріальні активи, тобто «інформація (маркетингові програми розвитку, бази даних про клієнтів, які використовують ексклюзивні технології і т. п.), значна частина якої має конфіденційний характер. Стає зрозумілим, що розголошення такої інформації нелояльним працівникам здатне нанести його працедавцю значний, а іноді і непоправний збиток. Він може мати найрізноманітніший характер – від прямих збитків в результаті нереалізованого проекту через просочування інформації до втрат немайнового, іміджевого характеру – в результаті втрати довіри з боку клієнтів, інформація про діяльність або фінансовий стан яких була розголошена нелояльним співробітником» [13].

Якщо ж казати про об'єкти і суб'єкти кадрової безпеки, слід відзначити, що «працівники підприємства можуть бути позиціоновані одночасно в як об'єкти і як суб'єкти потенційних загроз. Працівник організації може стати об'єктом такої загрози з боку конкуруючої організації, як схильність його до порушення довіри працедавця у формі розголошення конфіденційної інформації». Для цього можуть бути використані різні методи (підкуп, шантаж і т.д.) [13, с. 216]. У «випадку якщо працівник приймає пропозиції конкурента

свого працедавця, то його статус автоматично змінюється». З об'єкту загрози кадровій безпеці даний працівник перетвориться на її суб'єкта, а об'єктом виступатиме вже інформаційна безпека відповідного підприємства» [86]. Виключенням з останнього правила є ситуація, «при якій майновий або немайновий збиток, нанесений організації її співробітником, є наслідком не злого наміру, а безвідповідальності, тобто ігнорування винним в збитку співробітником відповідних вимог працедавця в області забезпечення безпеки» [39].

Об'єктом кадрової безпеки також можна вважати негативні ризики й загрози, які пов'язані з діяльністю співробітників. «Безпека функціонування організації забезпечується цілим комплексом заходів правового, технічного і організаційного характеру. В останні роки в забезпеченні економічної безпеки організації все більшу роль відіграє система управління персоналом» [168]. З одного боку, «актуальним є завдання захисту персоналу від нанесення йому матеріального, морального або фізичного збитку, з іншого боку, захист організації від випадкових або навмисних дій співробітників, які проявляються, внаслідок виникнення ризиків і загроз, які негативно впливають на кадрову безпеку підприємства. Отже, слід приділити увагу в даному дослідженні конкретизації потенційних ризиків та загроз кадрової безпеки, які необхідно постійно переглядати і доповнювати для точнішої керованості процесом» [14].

На «сучасному етапі розвитку економічних відносин кадрова безпека займає головне місце серед інших елементів системи безпеки, оскільки включає весь комплекс заходів, спрямованих на запобігання й усунення ризиків і загроз, а також негативних для економічного стану підприємства наслідків, пов'язаних з роботою й поведінням персоналу, його інтелектуальним потенціалом, трудовими відносинами в цілому» [170]. Незважаючи на існування певної кількості публікацій у соціальній та економічній сферах життєдіяльності, багато питань, які пов'язані з оцінкою та розвитком кадрової безпеки, формуванням її складових в умовах конфліктного середовища з теоретичної та практичної точок зору є недостатньо обґрунтованими [168].

Необхідність «забезпечення кадрової безпеки пов'язана з високим рівнем вірогідності і масштабом як майнових, так і немайнових втрат сучасної організації, причини яких мають пряме відношення до її персоналу» [260].

Розглядаючи елементи кадрової безпеки слід приділити увагу основним причинам її послаблення. Так, в роботах вчених, в тому числі Логінової Н. І., [112], визначені наступні причини за якими «людський чинник» перетворюється на реальну загрозу кадровій безпеці організації:

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

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

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

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

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

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

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

причини техногенного характеру».

Наведені «причини порушення кадрової безпеки не відображають принципові відмінності середовища, в якому на сьогоднішній день працюють підприємства. Мається на увазі значна кількість конфліктів на всіх рівнях ієрархічної структури, недобросовісна конкуренція, швидкі темпи зростання інфляції, неефективне державне регулювання економічних процесів». Все це призводить «в кінцевому результаті до надзвичайної мінливості та невизначеності зовнішнього середовища, а отже, і до непередбачуваних та абсурдних дій з боку представників внутрішнього середовища організації» [11].

Тобто, іншими словами, «працедавець підтримує працівників лише стресами». Скоріш за все автори саме в цій групі причин і відзначають значний вплив конфліктного середовища на кадрову безпеку підприємства, але в досить абстрактній формі [124].

До визначення основних ризиків та загроз можемо віднести велику кількість праць відомих науковців, таких як: Ареф'єва О., Геєць В., Єрмошенко М., Козаченко Г., Мунтіян В., Пономарьов В., Швець І. В своїх роботах ці автори наводять класифікації ризиків та загроз кадрової безпеки, пояснюють їх сутність та значення, оцінюють вплив конкретних загроз на результати господарської діяльності підприємств, але ж слід відмітити що в більшості випадків, наведені теоретичні аспекти розрізняються за своєю структурою, що ускладнює діагностику даного процесу.

В умовах сьогоднішніх реалій «вірогідність практичної реалізації загроз з кадрового напрямку діяльності значно вища, ніж в країнах з ринковою економікою. Можна відзначити дію двох груп чинників. Перша – не залежить від конкретних організацій працедавців, наприклад, трудова ментальність, характерна для українців. Друга – прямо пов'язана з діяльністю підприємства і виявляється в неефективній системі управління її персоналом» [107].

Використовуючи слово «загроза», автори найчастіше не наводять його визначення, за виключенням, мабуть, Такулова З., який поняття «загроза» розглядає як «такі зміни в зовнішньому або внутрішньому середовищі, які приводять до небажаних змін предмету безпеці (підприємства)» [235, с. 36] і приводить класифікацію загроз: «абсолютно неясно, звідки беруться загрози

кадровій безпеці підприємства, виникають вони стихійно, виявляючись тільки на емпіричному рівні. Але якщо це так, тоді навряд чи можлива взагалі якась система протидії ним. Крім того, спроба визначити кадрову безпеку підприємства в подібному аспекті страждає механістичністю, оскільки створює видимість, що підприємство і загрози його діяльності є розрізненими явищами, не пов'язаними між собою за своєю природою». Однак, фактично, загрози діяльності організації виникають в тому ж середовищі, в якому функціонує і сама організація, тобто в конфліктному середовищі [93].

Так всі фактори ризику, небезпек й загроз кадровій безпеці, спираючись на результати обробки наукової літератури [12, 16, 19, 55, 108, 116, 248], можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками (рис. 1.1).

В залежності від можливості їхнього прогнозування варто виділити загрози, які можна передбачати або передбачувані, і непередбачувані [129, 208]. До перших відносяться ті, які, як правило, виникають у певних умовах, відомі з досвіду діяльності, вчасно виявлені й узагальнені економічною наукою. В умовах конфліктного середовища переважають непередбачувані загрози.

Небезпеки й загрози безпеки підприємства залежно від джерела виникнення поділяють на об'єктивні й суб'єктивні: «об'єктивні виникають без участі й проти волі підприємства або його персоналу, незалежно від ухвалених рішень. Це стан фінансової кон'юнктури, форсмажорні обставини тощо» [168].

«Суб'єктивні загрози «породжені навмисними або ненавмисними діями людей, різних органів й організацій, у тому числі державних і міжнародних підприємств конкурентів» [168]. Тому їх необхідно розпізнавати й обов'язково враховувати в управлінських рішеннях.

Залежно від можливості запобігання виділяють фактори форсмажорні й не форсмажорні. «Перші відрізняються непереборністю впливу (війни, катастрофи, надзвичайні нещастя, які змушують вирішувати й діяти всупереч наміру). Другі можуть бути відвернені своєчасними й правильними діями персоналом підприємства» [74].

«Небезпеки й загрози можуть класифікуватися й по об'єкту зазіхання: персонал, майно, техніка, інформація, технології тощо. По природі їхнього

виникнення можна виділити: політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські» [191, с. 242].

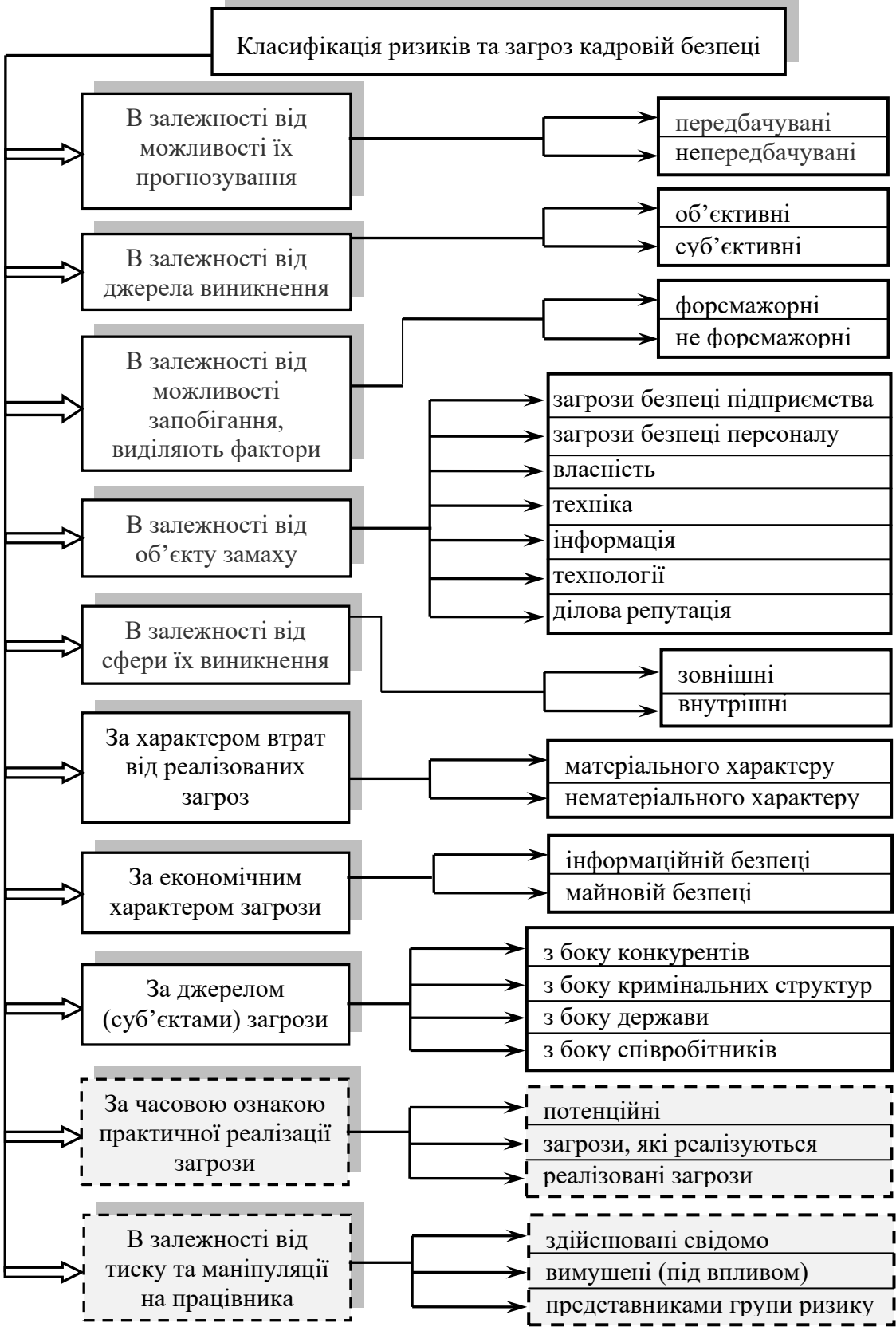


Рис. 1.1. Класифікація ризиків та загроз кадровій безпеці

Деякі загрози кадровій безпеці потребують їхнього детального розгляду, оскільки є найбільш змістовними та значною мірою відображають напрямки реалізації процесу прийняття рішень щодо запобігання ним (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Дослідження загроз кадровій безпеці підприємства [1, 19, 41, 97,158]

Класифікаційна ознака	Форми загроз
За характером втрат від реалізованих загроз	матеріального характеру, які завдають організації прямий і легко обчислюваний фінансовий збиток, наприклад, викрадені гроші і товарно-матеріальні цінності, зірваний контракт, застосовані до підприємства штрафні санкції;
	нематеріального характеру, прямий розмір збитку від реалізації даних загроз зазвичай неможливо точно визначити, наприклад, погіршення іміджу організації серед клієнтів і ділових партнерів, скорочення сегментів ринку, втрата кваліфікованого фахівця
За економічним характером загрози	інформаційній безпеці, які пов'язані з діяльністю персоналу, що реалізуються у формі розголошення конфіденційної інформації, а також пошкодження або знищення будь-яких відомостей і баз даних, використовуваних організацією в своїй діяльності;
	майновій безпеці, пов'язані з діяльністю персоналу і такі, що реалізуються у формі розкрадання або умисного пошкодження (знищення) різних елементів майна організації – від елементів її основних фондів до наявних грошових коштів
За джерелом (суб'єктами) загрози	з боку конкурентів (причому як самої організації – працедавця, так і її клієнтів або партнерів), «прагнучих до посилення власних позицій на відповідному ринку шляхом використання методів недобросовісної конкуренції, наприклад, ділової розвідки, переманювання висококваліфікованих співробітників, дискредитації суперника в очах партнерів і держави»;
	з боку кримінальних структур і окремих зловмисників, «прагнучих до досягнення власних цілей, що знаходяться в суперечності з інтересами конкретної організації, – працедавця або її клієнтів, наприклад, захопленню контролю над ним, розкраданню майна, нанесенню іншого збитку»;
	з боку держави в особі уповноважених наглядових, «регулюючих, фіскальних і правоохоронних органів, діяльність яких в деяких випадках може викликати загрози з кадрового напрямку роботи комерційних організацій»;
	з боку співробітників організації, усвідомлено або через загальну безвідповідальність тих, що завдають збитку її безпеці заради досягнення особистих цілей, наприклад, мінімізації трудових зусиль, поліпшення матеріального положення, кар'єрного зростання, помсти працедавцеві за реальні або уявні образи і т. п.

Класифікаційна ознака	Форми загроз
За часовою ознакою практичної реалізації загрози	потенційні, практична реалізація яких на конкретний момент має лише імовірнісний характер (відповідно у суб'єкта управління є час на їх профілактику або підготовку до відображення);
	загрози, які реалізуються, негативна дія яких на діяльність суб'єкта управління знаходиться в конкретний момент на різних стадіях розвитку (відповідно у суб'єкта є шанси на їх оперативне відображення в цілях недопущення або мінімізації кінцевого збитку);
	реалізовані загрози, негативна дія цих загроз вже закінчилася і збиток фактично завданий (суб'єкт управління має можливість оцінити збиток, виявити винуватців і підготуватися до відображення подібних загроз надалі)

«Якщо ж на працівника тиснуть та їм маніпулюють, то загрози на думку автора можуть розрізнятися на здійснювані свідомо працівником та вимушені загрози, або ж це можуть бути загрози з боку представників групи ризику. Тому необхідно звернути особливу увагу на такий латентний (прихований) фактор як присутність в колективі співробітників, що відносяться до груп ризику» [235, 301, 303, 281].

До груп ризику відносяться ті люди, які потрапили під вплив якої-небудь із залежностей або особистісних мотивів, у результаті чого стали неблагонадійними й можуть являти загрозу для підприємства. Загрози безпеці, які обумовлені присутністю такого персоналу, наведені в табл. 1.3.

Вивченням залежностей, або аддикцій, займаються відразу кілька наук (психологія, соціологія, медицина та ін.), на стику яких утворилася нова – аддиктологія, або наука про залежності. Виділяють наступні типи залежностей [114, 135, 171, 237, 250]:

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

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

**Перелік загроз безпеці, обумовлених представниками групи ризику
[19, 41, 97, 105, 288]**

№ з/п	Назва загрози	Значення загрози
1	Можливість керування зі сторони	Можливість керування працівниками, що входять у групу ризику, ззовні, що може спричинити дестабілізацію роботи відділу (одержання секретів, відвернення клієнтів, постачальників, партнерів).
2	Негативний вплив на певні особи та групи	Постійні спроби залежного поширити вплив своїх пагубних пристрастей, звичок на навколишніх, пошук або формування кола однодумців, тобто збільшення кількості представників групи ризику.
3	Крадіжки і шахрайство	Задоволення своїх залежностей за рахунок тимчасових і матеріальних ресурсів роботодавця.
4	Дестабілізація мікроклімату	Руйнування єднання й згуртованості колективу, порушення його стабільної працездатності (запізнення, прогули, загострення взаємин).
5	Виникнення конфліктної ситуації	Загострення взаємовідносин між працівниками відділу, тяжке психічне навантаження, апатія до роботи, відволікання на вирішення конфліктів, погрози, які пов'язані із розповсюдженням інформації в процесі розгортання конфлікту, а також зниження трудової активності, збільшення часу непродуктивної роботи, тимчасової непрацездатності працівників
6	Непередбачувані і афективні реакції	Народжується загроза непередбаченого, небезпечного для навколишнього оточення поведіння, покликаною афективними реакціями страху й гніву, зниженим самоконтролем, неузгодженістю між реальним й ідеальним уявленням про себе, наявністю фобій і маній, емоційною нестриманістю й імпульсивністю.
7	Порушення техніки безпеки	Веде до ризику виникнення нещасних випадків на робочому місці, загрози безпеки підприємства в цілому.
8	Втрата інформації	Продаж конкурентам найважливішої конфіденційної інформації, ноу-хау й секретів підприємства.

Відхід від реальності завжди супроводжується «сильними емоційними переживаннями. Людина фактично залежить, скажемо, не від препарату, а від емоцій. Емоції є складовою частиною залежності. Посадивши людини на «емоційний гачок», їм дуже легко управляти» [64, 173].

Всі ці загрози і їх наслідки для організацій можуть завдати серйозної шкоди, особливо в умовах світової економічної кризи, тому заходи для зниження неблагонадійності цих груп осіб мають бути комплексними. Звичайно, найкраще взагалі не приймати таких людей на роботу. Найбільше поширення в науці одержало виділення небезпек і загроз залежно від сфери їхнього виникнення [20, 29, 55, 170, 178]. За цією ознакою розрізняють внутрішні й

зовнішні загрози (рис. 1.2) [20, 29, 55, 170, 178].

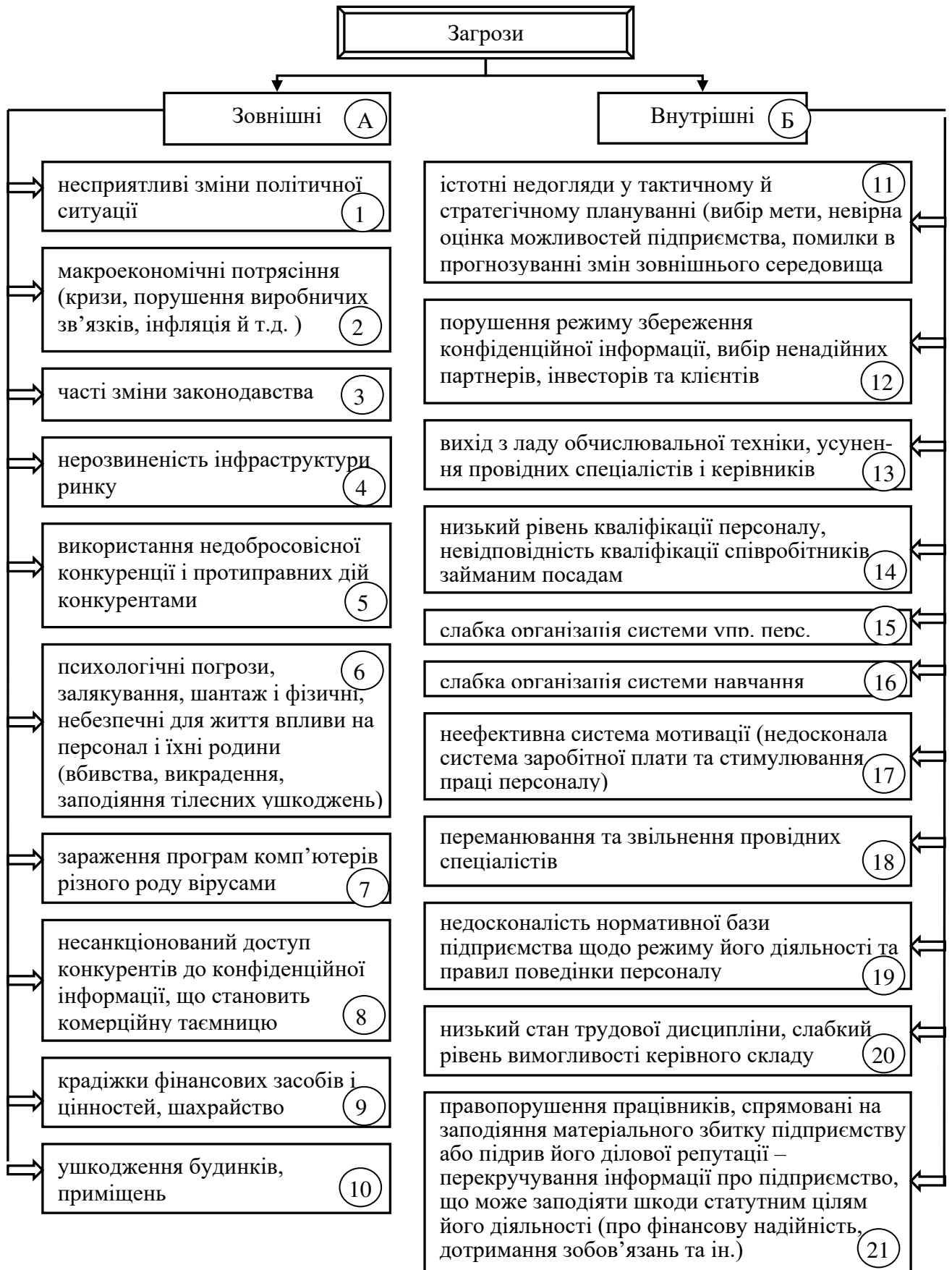


Рис. 1.2. Класифікація загроз залежно від сфери їх виникнення

«До зовнішніх належать ризики, безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства. На їх рівень впливає безліч факторів: політичні, економічні, соціальні, страхові, макроекономічні, природні (стихійні лиха) тощо. До внутрішніх загроз і дестабілізуючих факторів відносяться дії або бездіяльність співробітників підприємства, що суперечать інтересам його комерційної діяльності, наслідком яких можуть бути завдання економічних збитків підприємству, втрата інформаційних ресурсів, підрип ділового іміджу», виникнення проблем у взаєминах з потенційними партнерами, клієнтами [178].

Отже, дослідження численних зовнішніх загроз спрямовує на необхідність прогнозування найбільш важливих з них і вироблення системи заходів по своєчасному виявленню, попередженню або послабленню впливу.

Таким чином, «враховуючи, що значна частина внутрішніх загроз реалізуються з участю або за сприяння персоналу підприємства, можна вважати, що основним джерелом таких загроз є працівники самої організації і задача кадрової безпеки полягає в проведенні заходів, спрямованих на недопущення загроз, пом'якшенні їх шкідливого впливу а також у проведенні постійного моніторингу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки» [170].

Розширення площі наявних ризиків та загроз дозволяє не допустити прояв небезпечних для підприємства дій з боку працівників групи ризику, а також запобіганню некерованості процесу розповсюдження таємної інформації.

Майже всі перераховані вище загрози кадрової безпеки пов'язані з конфліктами: міждержавними, внутрішньополітичними, міжетнічними, міжгруповими, міжособистісними та внутрішньоособистісними. Типологія конфліктів представлена в багатьох наукових працях вчених, які займаються пошуком методів вирішення конфліктів [7, 23, 42, 78, 92, 178, 219].

Спроба автора щодо систематизації та відображення взаємозв'язків між конфліктами в різних сферах людської взаємодії та загрозами кадровій безпеці представлена на рис. 1.3.

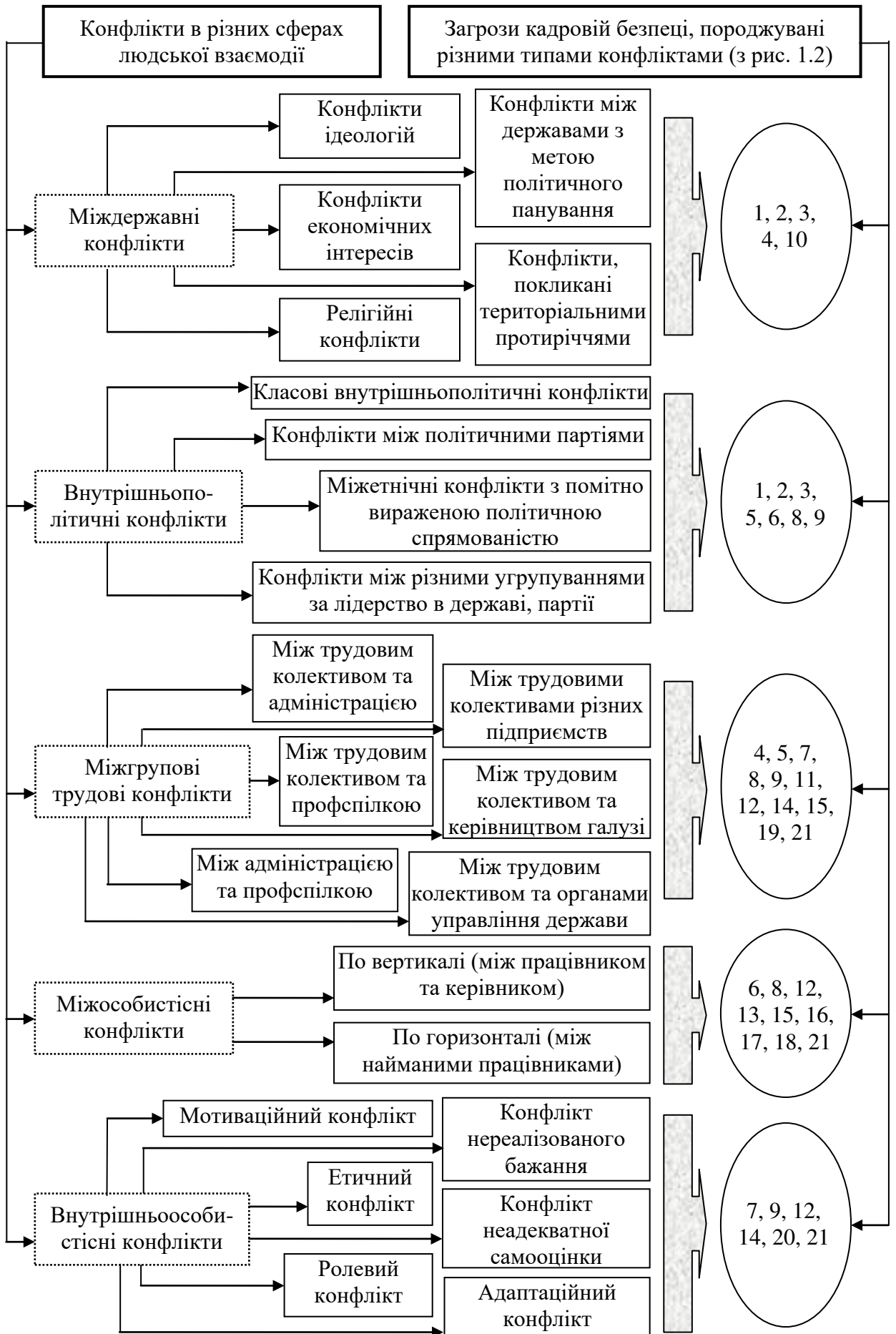


Рис. 1.3. Взаємозв'язок між конфліктами та загрозами кадровій безпеці

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

Автором визначено, що конфліктне середовище – це сфера перетину різнорідних інтересів, які мають своє походження у формуванні цілей зацікавлених сторін (агентів економічного впливу) на діяльність підприємства на макро-, мезо-, та мікрорівні, що відбивається на створенні конфліктних ситуацій та управлінні ними.

Як бачимо з рис. 1.3 міждержавні конфлікти породжують такі загрози кадровій безпеці як несприятливі зміни політичної ситуації; макроекономічні потрясіння (порушення виробничих зв'язків, інфляція, кризи); часті зміни законодавства; нерозвиненість інфраструктури ринку; ушкодження будинків, приміщень. В той же час, наприклад, міжособистісні конфлікти призводять до порушення режиму збереження конфіденційної інформації; вибору ненадійних партнерів, інвесторів та клієнтів; усунення провідних спеціалістів і керівників; слабкої організація системи управління персоналом та організація системи навчання; переманювання та звільнення провідних спеціалістів та інше.

Окрім виявлення загроз науковці також продовжують пошук найбільш впливових методів протидії їм. Аналізуючи наявну наукову інформацію з цього питання маємо можливість відобразити класифікацію методів протидії ризикам та загрозам кадровій безпеці (табл. 1.4).

У різних сферах економічної діяльності загрози кадровій безпеці підприємств мають свою галузеву специфіку, вона визначається вірогідністю реалізації факторів загроз. Визначимо ці особливості в сферах, які найбільш значущі для України [228, 230].

Якщо мова йде про специфіка забезпечення кадрової безпеки організацій, які представляють «реальний сектор економіки, до складу якого входять найбільш представницькі за сукупною чисельністю персоналу групи працедавців в особі промислових, будівельних, транспортних, аграрних підприємств, то можна відмітити, що за кордоном основним суб'єктом загроз

кадровій безпеці в даному секторі економіки виступають конкуренти, яких цікавить конфіденційна інформація технологічного і комерційного характеру. Відповідно найбільш поширеною формою реалізації даної загрози є разовий комерційний підкуп або пряме вербування співробітників конкуруючої організації, допущених до вказаної вище інформації» [228].

У вітчизняних умовах основним суб'єктом загроз кадровій безпеці даних організацій виступають власні співробітники, які представляють так звані робочі професії. Найбільш вірогідним об'єктом загроз є придатні для роздрібного продажу або власного споживання товарно-матеріальні цінності, а формою реалізації – дрібні розкрадання.

Таблиця 1.4

Класифікація методів протидії загрозам кадровій безпеці [17, 21, 68, 73, 85]

Класифікаційна ознака	Методи протидії загрози
За часом реалізації	профілактичні або превентивні, використовуються для запобігання потенційним загрозам або на стадії їх фактичного зародження;
	ті, які присікають або відбивають, використовуються для протидії загрозам, що вже реалізуються, з метою повного запобігання або мінімізації пов'язаного з ними збитку;
	караючі або репресивні, використовуються для покарання винуватців вже реалізованих загроз і мають на меті не стільки відшкодування вже нанесеного організації збитку, скільки попередження реалізації аналогічних загроз надалі
За характером дії	адміністративного характеру, які припускають ухвалення керівництвом організації тих або інших адміністративних рішень, направлених або на профілактику потенційних загроз, або на покарання їх винуватців;
	економічного характеру, які або створюють необхідну мотивацію у співробітників як потенційних об'єктів загроз, або реалізуються у вигляді санкцій до співробітників як суб'єктів загроз;
	психологічного характеру, використовувани переважно для профілактики можливих загроз і що мають як колективну, так і індивідуальну спрямованість
За ступенем легітимності	легітимного характеру, їх реалізація не протидіє не тільки чинному законодавству, але і нормам підприємницької етики в області трудових і конкурентних відносин;
	нелегітимного характеру, їх реалізація завжди протидіє нормам підприємницької етики, рідше припускає певні порушення чинного законодавства, не пов'язані із залученням винних до кримінальної відповідальності;
	кримінальні, факт їх реалізації завжди припускає залучення винних до кримінальної відповідальності

«На другому місці серед суб'єктів загроз знаходяться менеджери і фахівці штабних служб організації, перш за все – фінансових і комерційних. Об'єктом загроз виступають фінансові ресурси організації. Відповідні загрози можуть бути реалізовані у формі: прямих фінансових розкрадань; збитків від не вигідних контрактів на постачання сировини або відвантаження продукції, укладених співробітниками, підкупленими контрагентами» [124].

«Загроза витоку конфіденційної технологічної інформації до конкурентів актуальна в Україні поки лише для невеликої частини промислових підприємств, які працюють в інноваційно-орієнтованих галузях, перш за все ті, які представляють військово-промисловий комплекс». Забезпечення їх кадровою безпекою має додаткову специфіку [7]. Суб'єктами загроз виступають «не однопрофільні зарубіжні корпорації, а спецслужби іноземних держав, прагнучих дістати доступ до технологічної інформації і відомостей про обсяги випуску відповідної продукції. Формою реалізації загроз є вербування інженерно-технічного персоналу даних підприємств, здійснюване підкупом і, рідше, шантажем» [72].

Якщо розглядати сфери торгівлі і побутового обслуговування, то за кордоном основну загрозу кадровій безпеці в даній сфері діяльності представляють конкуренти. Їх, зазвичай, цікавить комерційна і, рідше, фінансова інформація, на відміну від реального сектора економіки, (наприклад, відомості про заплановані зміни в рекламній або ціновій політиці).

У «вітчизняних умовах на першому місці стоїть загроза дрібних розкрадань: товарів і інших матеріальних цінностей (наприклад, продуктів в ресторані), а також різноманітних фінансових зловживань». На другому місці – певна загроза передачі нелояльними співробітниками конфіденційної фінансової інформації працедавця третім особам:

кримінальним злочинним угрупованням, які контролюють організацію (основними формами реалізації загрози виступають в даному випадку підкуп або прями загрози в адресу допущеного до такої інформації співробітника бухгалтерії);

податковим органам держави (при цьому основною формою реалізації даної загрози виступає ініціативна передача співробітником компрометуючої працедавця інформації з міркувань особистої помсти)» [170].

«Фінансовий сектор економіки представляють організації, обслуговуючі фінансовий ринок, – банки, страхові компанії, інвестиційні фонди, брокерські фірми і т.п. Специфіка статутної діяльності підвищує вірогідність загроз їх безпеці, зокрема – з кадрового напрямку. Це пов'язано з дією таких факторів, як [173, с. 92]:

постійна робота з високоліквідними активами – грошовими коштами і цінними паперами;

статус особливо довірених контрагентів для постійних клієнтів, отже, доступ до їх конфіденційної фінансової інформації;

доступ до конфіденційної інформації самої організації і її клієнтів, що є у більшості співробітників, зокрема – виконавців, які посідають посади».

Вираженою особливістю забезпечення кадрової безпеки даної групи працедавців є «пріоритети в частині об'єктів і суб'єктів загроз. Основною загрозою безпеці є просочування конфіденційної інформації про клієнтів (так званої клієнтської таємниці) [86]. Отже, головною групою суб'єктів загроз є конкуренти не самої організації (страхової компанії, банку), а її клієнтів. Для отримання необхідної інформації суб'єкти загрози використовують вже розглянуті методи вербування співробітників фінансових організацій [8]. У разі просочування інформації, яка складає клієнтську таємницю, фінансова організація несе втрати немайнового характеру: різке зниження іміджу як довіреної особи клієнта. У банківському або страховому бізнесі це погрожує швидким скороченням найбільш привабливої частини клієнтської бази [85].

Іншою особливістю в області кадрової безпеки є «підвищена небезпека переманювання конкурентами провідних фахівців фінансової організації. Крім своїх професійних компетенцій, вони відносять до конкурента конфіденційну інформацію про діяльність свого колишнього працедавця. Але головною загрозою виступає висока вірогідність скорочення клієнтської бази, оскільки

фахівець банку або страхової компанії дуже часто йде до конкурента, уводить за собою частину обслуговуваних їм особисто клієнтів.

Нарешті, фінансовий сектор економіки займає в нашій країні друге місце з числа замахів на власників, топ-менеджерів, а іноді – і менш високопоставлених співробітників організацій».

«Специфіка забезпечення кадрової безпеки організацій, які представляють апарат державного управління має наступні відмінності. У будь-якій країні головною загрозою кадровій безпеці для органів державної влади і місцевого самоврядування виступає корупція посадових осіб. Вона виявляється в найрізноманітніших формах, але завжди припускає зловживання своїм службовим положенням в особистих цілях. Особливо велика вірогідність корупції в регулюючих, дозвільних і наглядових органах державної влади. Взаємодіючи з комерційними організаціями і приватними особами, державні чиновники, співробітники муніципальних служб мають численні можливості збільшення особистих доходів в процесі:

- видачі ліцензій на право здійснення тієї або іншої підприємницької діяльності;

- розподіли державних або муніципальних замовлень на постачання або підрядні роботи;

- виконання наглядових функцій;

- функціонування податкової системи;

- підтримка відповідних баз даних про підконтрольних юридичних і фізичних осіб;

- юридичного оформлення різних операцій, а також інших дій за участю громадян».

В Україні, як і в багатьох інших країнах, підвищену суспільну небезпеку представляє тенденція до зростання корумпованих державних чиновників з представниками олігархічного капіталу і організованої злочинності. Сьогодні вказана тенденція правомірно розглядається в нашій країні як загроза не тільки безпеці конкретних державних організацій, але і національній безпеці в цілому.

Природно, що в таких умовах протидія корупції є пріоритетним завданням керівників відповідних державних і муніципальних організацій, а також правоохоронних органів.

Огляд галузевої специфіки кадрової безпеки підприємств наведений в табл. 1.5, в якій систематизовані її результати.

Таблиця 1.5

Основні галузеві особливості забезпечення кадрової безпеки в сучасних вітчизняних організаціях

Сфера професійної діяльності	Основні аспекти кадрової безпеки		
	Пріоритетні суб'єкти загроз	Пріоритетні об'єкти загроз	Пріоритетна форма реалізації загрози
Реальний сектор економіки	власні співробітники; конкуренти	товарно-матеріальні цінності; фінансові ресурси; конфіденційна технологічна і комерційна інформація	дрібні розкрадання; фінансові зловживання співробітників; комерційний підкуп; вербування співробітників
Торгівля і побутове обслуговування	власні співробітники; конкуренти; криміналітет; державні податкові органи	товарно-матеріальні цінності; фінансові ресурси; конфіденційна комерційна і фінансова інформація	дрібні розкрадання; фінансові зловживання співробітників; вербування співробітників; ініціативне розголошення інформації; замахи на власників і співробітників
Фінансовий сектор економіки	конкуренти клієнтів; криміналітет; державні податкові органи; власні співробітники; власні конкуренти	інформація, яка складає клієнтську таємницю; фінансові ресурси (власні і клієнтів); інформація, яка складає комерційну таємницю; найбільш цінні фахівці	вербування співробітників; фінансові зловживання; комерційний підкуп; переманювання співробітників; замахи на власників і співробітників
Апарат державного управління	зацікавлені юридичні і фізичні особи; крупні комерційні структури	дозвільні і інші дії; конфіденційна інформація; провідні фахівці	корупція державних службовців; переманювання співробітників
Сфера наукового обслуговування	конкуренти	наукова і технологічна інформація, яка складає комерційну таємницю; провідні фахівці	вербування співробітників; переманювання співробітників
Військово-промисловий комплекс	іноземні спецслужби	технологічна і наукова інформація, яка складає державну таємницю	вербування співробітників; вивідування інформації

«У сучасних умовах в даній сфері професійної діяльності широкого поширення набула така загроза кадровій безпеці, як переманювання провідних співробітників державного апарату на роботу до крупних комерційних структур. При цьому потенційні працедавці переслідують одночасно дві мети [168, 256]:

підвищити якість людського капіталу шляхом залучення кваліфікованих фахівців з широким професійним кругозором;

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

Як стверджують деякі науковці [8, 29, 39, 198, 265], вітчизняна специфіка кадрової безпеки характеризується більшою мірою вірогідністю реалізації загроз з кадрового напрямку діяльності організації, що визначається дією двох груп факторів, відображених в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

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

Об'єктивні чинники	Суб'єктивні чинники
специфічна трудова ментальність українців; орієнтація вітчизняних підприємців на активне використання методів недобросовісної конкуренції; недоліки чинного законодавства	асоціальні орієнтири власників конкретної організації; неефективність системи управління персоналом організації; недостатня професійна підготовка керівників структурних підрозділів організації

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

«Першим фактором виступає трудова ментальність українців, особливості якої об'єктивно знижують їх потенційну лояльність працедавцеві, а

головне – відповідальність за дотримання прийнятих на себе трудових зобов'язань, зокрема – в забезпеченні його інформаційної і майнової безпеки. Нижче приведені тільки ті характерні риси трудової ментальності українців, які прямо впливають на забезпечення кадрової безпеки організації:

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

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

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

Другим фактором виступає сама «філософія» ведення підприємництва, що склалася в нашій країні на початку незалежності. Одним з характерних її проявів є орієнтація на активне використання методів недобросовісної конкуренції в усіх сферах господарської діяльності, до яких слід віднести [39]:

масове переманювання найкращих співробітників у конкурентів;

використання таких форм бізнес-розвідки, як вербування, шантаж і підкуп співробітників конкуруючої організації;

підкуп співробітників бізнес-розвідки з метою відміни не вигідних для їх працедавців договорів;

підкуп державних чиновників з метою створення для своєї організації конкурентних переваг;

фізичне усунення власників і топ-менеджерів конкуруючої організації (це найбільш радикальний з відверто кримінальних методів конкурентної боротьби).

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

соціально-орієнтоване трудове законодавство країн з ринковою економікою. При цьому вони ігнорували специфічні умови становлення українського ринку праці і реалії ведення вітчизняного підприємництва. В результаті вітчизняні працедавці сьогодні не мають права використовувати найбільш ефективні технології управління персоналом, які підвищують рівень їх кадрової безпеки». В першу чергу це стосується технологій [14]:

«відбору кандидатів на працевлаштування, які дозволяють відсіювати потенційно нелояльних співробітників;

моніторингу лояльності персоналу;

покарання співробітників, які порушили довіру працедавця».

До суб'єктивних відносять фактори, дія яких залежить від конкретних працедавців. Якщо вказані фактори проявляються, то кадрова безпека даної організації автоматично ставиться під загрозу, тому що вони або прямо провокують персонал до всіляких проявів нелояльності до власного працедавця, або створюють для схожих порушень сприятливі умови» [14].

«Першим фактором виступають асоціальні орієнтири власників конкретної організації. Вони виражаються в ігноруванні власником принципу соціальної відповідальності підприємця не тільки перед суспільством (доброчесна виплата податків, добродійність і т. п.), але і перед власним персоналом» [84].

На практиці подібна орієнтація проявляє себе у формах [84, 234, 303, 304]:

«позиціонування персоналу як один з багатьох видів ресурсів, споживчих організацією в процесі здійснення своєї статутної діяльності (а не як «людський капітал», розвиток якого потребує постійних цільових інвестицій і спеціальних методів економічної, соціальної і психологічної підтримки);

прагнення мінімізувати власні витрати з кадрового напрямку діяльності організації, зокрема шляхом економії витрат на спеціальне навчання співробітників, формування в трудовому колективі відносин корпоративного духу;

підбір топ-менеджменту організації, орієнтованого на тоталітарний стиль управління і ігнорування вимог доктрини розвитку людського капіталу».

«Другим фактором виступає неефективність системи управління персоналом організації. Стосовно до предметної області виявляється зазвичай в наступних формах. На стратегічному рівні управління – в загальній орієнтації кадрової стратегії на доктрину ефективного споживання трудових ресурсів або в повній відсутності у конкретної організації якої-небудь публічної політики з даного напрямку діяльності» [234].

Неприпустимі для сучасної організації стратегічні цілі з кадрового напрямку діяльності систематизовані в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Стратегічні цілі і пріоритети, які знижують кадрову безпеку
сучасного підприємства [4, 14, 17, 24, 72]**

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

На оперативному рівні управління виявляється в підсистемах [234]:

«регулювання чисельності персоналу – у формі використання формального підходу до відбору кандидатів на працевлаштування (наприклад, ігнорування процедур, що дозволяють виявити наявність у кандидата негативних особових якостей, які підвищують вірогідність його подальшого успішного вербування або шантажу);

контролю персоналу – у формі відмови від застосування в організації формалізованих процедур моніторингу лояльності співробітників із залученням служби безпеки;

мотивації персоналу – проявляється у формі відсутності формалізованих процедур заохочення за високі трудові результати або покарання за відповідні порушення (наприклад, кращим способом профілактики корупції з боку відповідного контингенту керівників і фахівців організації є їх мотивація у формі встановлення фіксованого відсотка від благополучно завершених контрактів)».

Третім фактором є недостатня професійна підготовка керівників структурних підрозділів підприємства. Найчастіше цей фактор проявляє себе в силу двох причин [138]:

«ігнорування конкретним працедавцем вимоги сучасної теорії управління персоналом, пов'язаної з необхідністю наявності у менеджерів певних особових якостей, відсутність яких неминуче приводить до регулярних конфліктів з підлеглими, провокуючи їх незадоволеність працедавцем;

неефективного навчання майбутніх або первинної адаптації новопризначених керівників в цілях формування з них визнаних лідерів очолюваних трудових колективів».

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

1.3. Система організації та управління кадровою безпекою підприємства

Забезпечення безпеки, зокрема кадровою, є одним із стандартних напрямів діяльності будь-якого сучасного підприємства. Відповідно система управління безпекою позиціонується як один з необхідних елементів комплексної системи корпоративного менеджменту. Дана система має типову структуру, наведену на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Типова структура системи забезпечення кадрової безпеки підприємства

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

Відповідно до аналізу наукової літератури на вибір загальної стратегії управління кадровою безпекою конкретного підприємства впливають наступні фактори [13, 29, 75, 221, 235, 299, 292]:

галузь або сфера діяльності організації, що фіксує, по-перше, загальний рівень конкурентності відповідних ринків і, по-друге, зацікавленість держави в розвитку галузі, а значить і в підтримці господарюючих суб'єктів, що відносяться до неї;

ступінь агресивності конкурентної стратегії організації, що визначає різну вірогідність загроз її безпеці з боку конкурентів;

ступінь легітимності бізнесу організації, що визначає різну вірогідність загроз її безпеці з боку криміналу і відповідних державних органів;

фінансові можливості організації щодо забезпечення безпеки;

кваліфікація персоналу служби безпеки, що безпосередньо пов'язане з попереднім чинником;

наявність підтримки з боку органів державної влади, отже, можливість залучення до забезпечення безпеки організації правоохоронних органів і спецслужб.

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

Перший варіант – це стратегія попереджуючої протидії загрозам, в основі якої лежить стратегічна орієнтація керівництва організації на максимально жорстку протидію можливим загрозам кадровій безпеці шляхом реалізації наступних двох принципів. Першим принципом є виражений пріоритет профілактичних методів протидії можливим загрозам. Виходячи з нього, уповноважені інстанції і посадові особи прагнуть в першу чергу забезпечити такі умови функціонування кадрового напрямку діяльності організації, при яких відповідні загрози не зможуть виникнути взагалі або будуть заборонені на стадії їх підготовки. Другим принципом є можливість застосування для профілактики і відображення можливих загроз не повною мірою легітимних методів. Вибираючи між легітимністю і ефективністю того або іншого методу,

керівники організації віддають перевагу саме ефективності, не дивлячись на пов'язані з цим ризики. У цих умовах важливим завданням є чітке визначення межі між «напівлегітимними» і «нелегітимними методами». Перетин такого кордону автоматично виводить організацію з числа тих, які не порушують закон господарюючих суб'єктів і загрожує застосуванням до неї передбачених законом санкцій.

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

Додатковою перевагою варіанту служить можливість забезпечення підтримки інших напрямів персонального менеджменту. В процесі виконання своїх функцій в рамках даної стратегії, служба безпеки прямо або побічно сприяє топ-менеджменту, службі персоналу, керівникам структурних підрозділів у вирішенні поставлених перед ними завдань. Це позитивно відбивається на кінцевій ефективності не тільки управління персоналом, але і всієї системи внутрішньофірмового менеджменту.

Головним недоліком тут виступає висока вірогідність конфліктів з чинним законодавством, профспілками і власними співробітниками. Вони виникають у працедавців, які, перетнули межу між напівлегітимними і відверто нелегітимними методами. При виявленні співробітниками фактів прослуховування їх телефонних розмов, прихованого відеоспостереження (без письмового попередження з боку адміністрації), примусової відміни до перевірок на поліграфі стає можливим збудження індивідуальних і колективних позовів до організації. Навіть у разі їх відхилення судовими інстанціями іміджу даного працедавця на ринку праці може бути завданий відчутний збиток, наприклад, шляхом підключення засобів масової інформації. Не менш серйозний збиток організація може понести у разі ініціативного звільнення цінного для неї фахівця, скривдженого на використання відносно нього

спеціальних заходів щодо контролю потенційної лояльності. Іншим, «технічним» недоліком є необхідність дорогої ресурсної підтримки процесу реалізації даної стратегії – фінансової, кадрової, матеріально-технічної, а також висока трудомісткість здійснюваних відповідно до неї управлінських процедур [134, 158, 209].

Враховуючи останній його недолік, практична реалізація даного варіанту доступна тільки для наступних типів сучасних організацій [94, 134]:

крупних корпорацій, бюджет яких дозволяє без особливої напруги профінансувати масштабні витрати на розвиток будь-яких напрямів внутрішньокорпоративного менеджменту;

будь-яких високорентабельних організацій, які працюють в умовах жорсткого пресингу з боку конкурентів або кримінальних структур і вимушених, як одна з умов власного виживання, забезпечувати безпеку найбільш ефективними методами.

Другий варіант – це стратегія пасивного захисту від загроз, в основі якої лежить стратегічна орієнтація керівництва підприємства на фактичну відмову від забезпечення кадрової безпеки своїми силами шляхом реалізації наступних двох принципів. Першим принципом є «пріоритетна орієнтація на захист з боку держави в особі правоохоронних і судових органів. Позиціонуючи себе як добросовісного платника податків, організація припускає, що і держава, у свою чергу, сумлінно виконуватиме свої традиційні функції, зокрема, забезпечувати надійний захист безпеки не тільки своїх громадян, але і законних інтересів юридичних осіб, зокрема – в області безпеки» [107, с. 138]. Другим принципом є мінімізація витрат за даним напрямом діяльності. Він логічно взаємозв'язаний з першим принципом і припускає відмову від подвійної оплати власної безпеки (через податки державі і через власний бюджет). В цьому випадку організація фінансуватиме тільки ті витрати, які забезпечують мінімальний рівень її безпеки.

Основною перевагою варіанту є економія фінансових ресурсів і трудовитрат на забезпечення кадрової безпеки. Подібна економія

забезпечується не тільки за рахунок відсутності повноцінної служби безпеки, але і завдяки відмові від таких трудомістких управлінських процедур, пов'язаних з поточним управлінням персоналом, як [117]:

ретельний відбір кандидатів на працевлаштування в цілях відсіву потенційно нелояльних співробітників;

спеціальне навчання нових співробітників правилам забезпечення безпеки працедавця;

спеціальна підготовка всіх категорій керівників організації;

моніторинг психологічного клімату в трудовому колективі в цілях своєчасного виявлення незадоволених співробітників і т. п.

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

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

загальній законопокірності населення конкретної країни;

традицій ведення професійного підприємництва, що історично склалися в ній;

ефективності чинного законодавства;

якості роботи правоохоронних органів держави і судових інстанцій.

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

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

При обліку вказаних недоліків практична реалізація даного варіанту в нашій країні доступна [109, 115, 191]:

органам державного управління і господарюючим суб'єктам, які знаходяться в повній власності держави, статус яких автоматично припускає ефективний централізований захист їх безпеки;

організаціям будь-якого організаційно-правового статусу, в безпеці яких реально зацікавлена держава.

І останній, третій варіант – це стратегія адекватної відповіді на загрози, в основі якої лежить орієнтація керівництва організації на компроміс між першим і другим варіантом, пом'якшувальний їх радикальні недоліки, але той, який не дозволяє повною мірою використовувати відповідні переваги. Орієнтація на таку стратегію припускає можливість використання службою безпеки підприємства комплексу легітимних методів профілактики потенційних загроз. Як виняток допускається використання і не повністю легітимних методів, але лише до тих конкурентів або інших джерел загроз, які першими застосували подібні методи.

Стратегія адекватної відповіді на загрози рекомендується для більшості сучасних працедавців. Операційні підсистеми – це самостійні елементи системи управління, кожен з яких направлений на вирішення формалізованого переліку однотипних завдань щодо забезпечення кадрової безпеки організації. Відображаючи встановлені стратегією управління мету і пріоритети, операційні підсистеми мають своїми об'єктами протидію загрозам безпеки [106, 133]:

співробітників організації;
організації з боку співробітників.

Відповідно до методології менеджменту, при формуванні операційних підсистем необхідно дотримувати наступні вимоги:

підсистеми не можуть містити елементів, практичне функціонування яких може об'єктивно ускладнити експлуатацію суміжних підсистем;

загальна структура кожної з підсистем повинна відповідати типовій схемі: визначення цілей процесу – планування і організація процесу – оперативне управління процесом – оцінка результатів процесу шляхом зіставлення їх з раніше запланованими цілями;

формалізоване закріплення функцій, пов'язаних з експлуатацією підсистем, за відповідними керівниками і фахівцями як штабних, так і виробничих підрозділів організації, включаючи і механізм персоніфікованої відповідальності за їх виконання.

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

Інформаційне забезпечення системи управління кадровою безпекою складається з трьох компонентів:

використовувані в рамках системи методи і конкретні процедури отримання суб'єктами управління необхідної первинної інформації;

формалізовані канали проходження інформації в рамках системи, які визначають маршрут руху інформації по інстанціях;

бази даних, пов'язаних з будь-якими проблемами внутрішньої і зовнішньої кадрової безпеки, які накопичуються і оновлюються протягом всього періоду функціонування організації і використовуються при формуванні управлінських вирішень будь-якого рівня.

Нормативно-методичне забезпечення включає комплект зовнішніх і внутрішніх регламентів, використовуваних в процесі управління даним

напрямом діяльності, а також документів рекомендаційного, тобто не директивного характеру.

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

Конституція України [91];

Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р.;

Закон України про Раду національної безпеки і оборони України №183-98 ВР від 05.03.1998 р.;

Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII «Про національну безпеку України» [185];

Постанова Верховної Ради України від 16 січня 1997 року №3/97-ВР «Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України»;

Указ Президента України «Про Раду національної безпеки України» №357/92 від 01.07.1992 р.;

Указ Президента України «Про Раду національної безпеки і оборони України» №772/96 від 30.08.1996 р.;

Концепція економічної безпеки України [93].

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

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

Основними документами, необхідними для ефективного управління кадровою безпекою організації, виступають [29, 126, 155, 163, 173]:

положення про службу персоналу;

положення про службу безпеки;

посадові інструкції топ-менеджерів, які очолюють відповідні напрями діяльності організації, фахівців кадрової служби і служби безпеки, а також керівників всіх структурних підрозділів;

інструкції, які визначають порядок роботи з конфіденційною інформацією (базами даних, документами на паперових носіях), правила проведення конфіденційних переговорів і т. п.;

інструкції, які визначають порядок роботи з майновими комплексами організації в частині забезпечення їх збереження;

рекомендації співробітникам організації в даній області (наприклад, Пам'ятка молодому фахівцеві).

Технологічне забезпечення визначається як сукупність формалізованих технологій забезпечення безпеки організації від різних видів кадрових загроз. Наявність цих технологій є основною передумовою та фактором ефективності управління, тому що дозволяє чітко визначити:

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

управлінські процедури (заходи, здійснювані в рамках операції);

типів термінів щодо операції в цілому і кожній управлінській процедурі окремо;

відповідальність учасників за порушення описуваної технології.

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

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

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

виконавців (охоронці, ремонтники спеціального обладнання та ін.).

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

Оцінка ефективності управління кадровою безпекою є необхідним елементом даної системи. Вона дозволяє вирішити декілька прикладних завдань, зокрема, здійснювати статистичний аналіз вірогідності негативної реалізації тих або інших загроз, а також об'єктивно оцінювати результативність діяльності служби безпеки. На відміну від більшості інших напрямів менеджменту тут не завжди можна точно підрахувати забезпечений економічний ефект. Зокрема, важко визначити можливі втрати від своєчасно заборонених загроз. За деякими видами загроз прямий ефект неможливо розрахувати в принципі. Тому доводиться спиратися на результати не тільки прямої, але і непрямой оцінки. Нижче приводиться перелік критеріїв, які доцільно використовувати для вирішення цього завдання [196, 303, 268]:

динаміка плинності кадрів у формі ініціативних звільнень співробітників, зокрема – які пішли на роботу до безпосередніх конкурентів;

загальна кількість виявлених загроз з диференціацією на загрози: заборонені в повному обсязі, частково, негативно реалізовані в повному обсязі (порівняно з попередніми періодами);

прямий фінансовий збиток, нанесений організації в результаті частково або повністю реалізованих загроз;

потенційний збиток, який могли б нанести організації повністю або частково заборонені загрози;

результати реалізації планових профілактичних заходів;
відсутність обґрунтованих претензій до служби безпеки з боку правоохоронних органів, власних підрозділів і окремих співробітників.

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

Розглянемо основні стратегічні підходи до створення служби безпеки.

Перший підхід передбачає орієнтацію на створення служби безпеки, повноцінної за виконуваними функціями. Даний підхід припускає принципову відмову від послуг сторонніх спеціалізованих структур і передачу всіх функцій, повноважень і відповідальності по забезпеченню безпеки власній службі (у частині кадрової безпеки – і іншим інстанціям) [13, 85, 299, 288].

Основною перевагою підходу є високий ступінь оперативності, отже, ефективності діяльності такої служби безпеки. Функціонуючи в організації на постійній основі, вона має можливість здійснювати безперервний зовнішній і внутрішній моніторинг ситуації в області безпеки, широко застосовуючи профілактичні методи щодо її забезпечення. При виявленні конкретних загроз їх припинення здійснюватиметься з високою оперативністю, запобігаючи або скорочуючи до мінімуму можливий збиток. Другою перевагою виступає великий ступінь довіри до штатних співробітників, ніж до привернутих з боку фахівців. В першу чергу це стосується запобігання просочуванню інформації про конкретні заходи, проведені в цілях забезпечення безпеки. Особливої важливості умова повної конфіденційності відповідних відомостей набуває у разі використання службою безпеки напівлегітимних методів. Третьою перевагою є високий ступінь відповідальності співробітників власної служби безпеки. Запрошені з боку фахівці відповідають за результати своєї роботи

тільки економічно, через механізм можливих санкцій в рамках контрактних виплат або індивідуальних гонорарів. Відносно штатного співробітника, у разі допущення ним порушень, працедавець має право застосувати найрізноманітніші санкції – психологічні, економічні і адміністративні. Загроза втрати не частини очікуваного гонорару, а робочого місця об'єктивно підвищує ступінь відповідальності, отже – мотивованості до праці.

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

На рис. 1.5 представлена в якості прикладу організаційна структура управління служби безпеки, створеній на базі даного підходу.

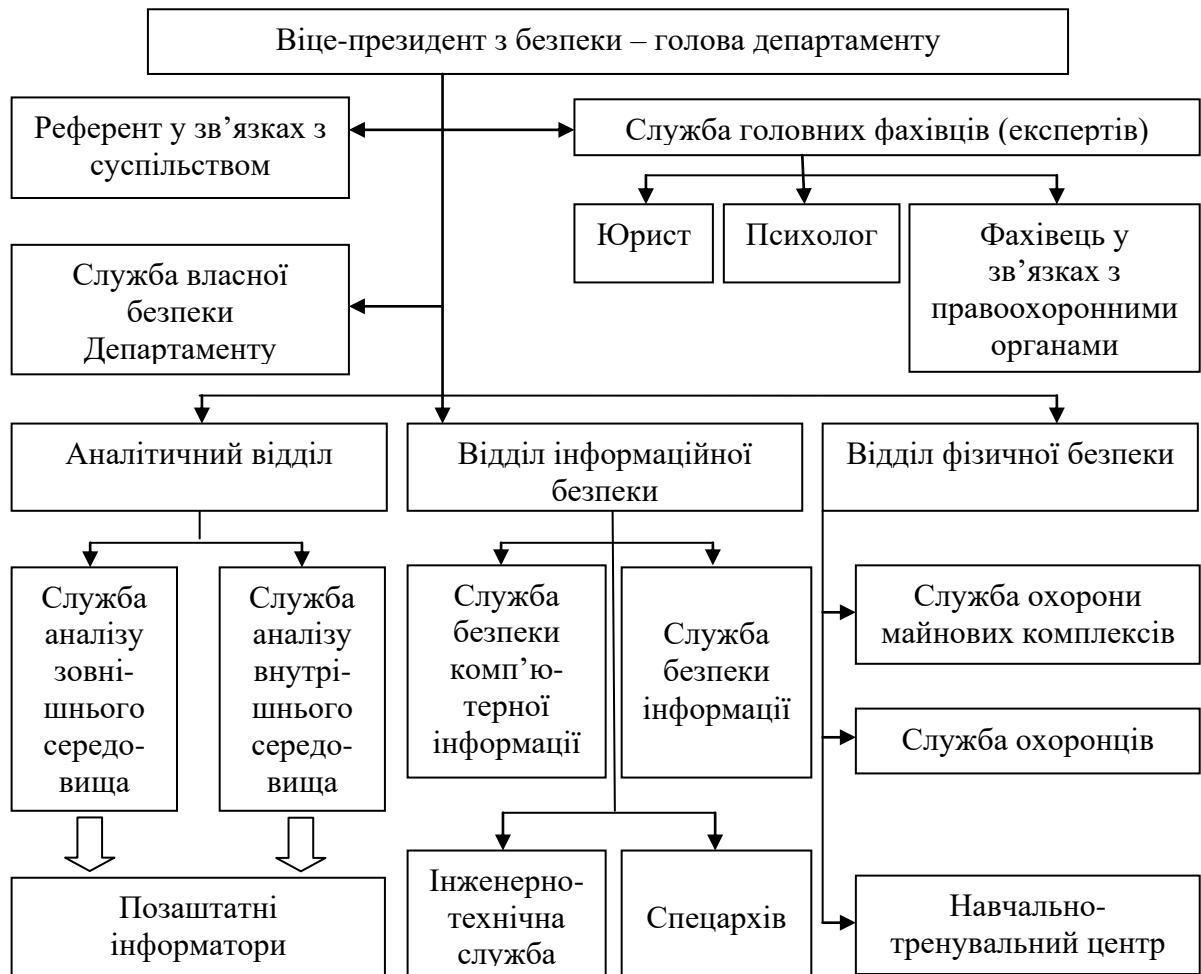


Рис. 1.5. Типова структура департаменту безпеки великої корпорації

Другим недоліком є складність комплектації такої служби висококваліфікованими співробітниками всіх необхідних спеціальностей. В Україні, як і в більшості держав, відсутні спеціальні освітні установи, що здійснюють підготовку дипломованих фахівців в області забезпечення підприємницької безпеки. Деякі робочі місця в службі безпеки можуть бути заміщені випускниками цивільних вузів (наприклад, фахівцями в області юриспруденції, інформатики і т. д.), а також спеціальних курсів (наприклад, охоронців). Але більшість посад в даному підрозділі сьогодні займають колишні співробітники державних правоохоронних органів і спецслужб. Подібна ситуація характерна для будь-якої країни, включаючи Україну. В результаті багато приватних корпорацій, розташованих на периферії, відчують важкість при наймі висококваліфікованих співробітників.

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

Другий «підхід характеризується орієнтацією на створення служби безпеки, мінімізованої за виконуваними функціями. Він передбачає мінімізацію числа штатних співробітників служби безпеки покладанням основних її функцій на сторонніх спеціалізованих контрагентів, які привертаються на договірній основі. В ролі таких контрагентів можуть виступати [8, с. 346]:

- приватні охоронні підприємства;

- приватні детективні агентства;

- приватні консультанти з питань інформаційної, майнової і кадрової безпеки. Вказані організації і приватні консультанти можуть притягуватися:

 - на основі довгострокових договорів;

 - на основі договору на виконання разової роботи в режимі профілактики можливих загроз (наприклад, з приватним консультантом, який встановлює спеціальну комп'ютерну програму для захисту конфіденційних електронних баз даних); для виконання разової роботи в режимі готовності до припинення можливих загроз;

для виконання разової роботи в режимі припинення загрози, яка реалізовується відносно організації».

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

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

Основним недоліком виступає менший ступінь оперативності системи управління безпекою організації, особливо кадрової. Майнову або інформаційну безпеку організації від зовнішніх загроз при реалізації такого підходу можна створити і в профілактичному режимі, наприклад, уклавши з позавідомчою охороною або довгостроковий договір на постійне обслуговування. Залучення сторонніх контрагентів для забезпечення кадрової безпеки може здійснюватися тільки для відображення вже виявлених, тобто загроз, які реалізуються або реалізованих (виключенням є використання послуг запрошених з боку охоронців). За вже розглянутими причинами заборонені методи завжди менш ефективні, ніж методи профілактичного характеру [102, 306]. Другим недоліком є менший ступінь довіри до відповідальності сторонніх для організації співробітників при виконанні дорученої ним роботи. За своїми зобов'язаннями перед замовником вони відповідають тільки в межах, встановлених в укладеному договорі або контракті. Тим часом у багатьох випадках сумлінність виконання робіт щодо забезпечення кадрової безпеки практично неможливо проконтролювати (наприклад, при проведенні перевірки лояльності співробітника). Крім того, при залученні сторонніх контрагентів не можна повністю виключати

можливість просочування конфіденційної інформації, до якої вони виявилися допущеними в процесі роботи.

Даний підхід до створення служби безпеки рекомендується використовувати тільки організаціям, які реалізують стратегію пасивного захисту від можливих загроз [225, 299, 297].

Орієнтація на створення служби безпеки з обмеженими функціями – це спрямованість третього підходу, який передбачає можливість локального використання послуг сторонніх контрагентів для виконання певних завдань (зазвичай сумнівних з позиції їх легітимності). Він є компромісом між першим та другим підходами, пом'якшуючи їх радикальні недоліки, але не дозволяючи при цьому повною мірою використовувати їх переваги [302, 291, 307].

Спрямованість на створення служби безпеки з обмеженими функціями рекомендується для більшості сучасних працедавців. Функції і повноваження керівника служби безпеки сучасної організації. Даний керівник через посаду належить до топ-менеджерів організації, незалежно від обраних стратегії забезпечення безпеки і самого підходу до формування служби. Компетенції, встановлені за даним робочим місцем, відображені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Функціональні обов'язки і права керівника служби безпеки підприємства

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

В табл. 1.9 представлені завдання структурних підрозділів служби безпеки підприємства, що реалізує стратегію попереджуючої протидії [216].

Таблиця 1.9

Перелік функціональних обов'язків основних підрозділів служби безпеки

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

В організаційній структурі служби безпеки визначальну роль зазвичай відіграє «аналітичний відділ, який виконує функції її «мозкового центру». В нього стікається і аналізується вся початкова інформація зовнішнього і внутрішнього характеру, а також формуються рекомендації для керівництва організації. У великих корпораціях, націлених на реалізацію стратегії попереджуючої протидії, відмінною особливістю аналітичного відділу є наявність певного контингенту позаштатних співробітників (інформаторів) як ззовні, так і всередині організації» [216].

Контроль над діяльністю служби безпеки здійснюється за трьома напрямками [291]:

з боку правоохоронних органів (відсутність порушень законодавства при виконанні службою безпеки своїх функцій);

з боку керівництва організації (ефективність виконання встановлених нею функцій і відсутність фактів перевищення встановлених повноважень);

внутрішній контроль в межах самої служби (за аналогом діяльності служби власної безпеки в державних правоохоронних органах).

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

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

2) другою вимогою виступає пріоритет заходів щодо запобігання потенційним загрозам (тобто методів профілактичного характеру). Воно не

вимагає додаткового обґрунтування вже через забезпечувану можливість не допустити збитку в принципі, тоді як інші методи в кращому випадку дозволяють його скоротити або покарати винуватців;

3) наступною вимогою виступає орієнтованість системи на забезпечення пріоритетного захисту конфіденційної інформації і лише потім інших об'єктів потенційних загроз. Роль інформації і інформаційних технологій у функціонуванні сучасної цивілізації, держави, окремих організацій послідовно збільшується. Для все більшого числа господарюючих суб'єктів втрата або розголошення інформації стає більш значущою втратою, ніж розкрадання грошових коштів і матеріальних цінностей. Появу і розвиток глобальних комп'ютерних мереж визначила поява ще одного джерела постійних загроз інформаційній безпеці – несанкціоноване проникнення в бази даних. Різке зростання останнім часом загальної номенклатури загроз інформаційній безпеці і масштабу втрат від них визначає необхідність реалізації даної вимоги;

4) четвертою вимогою є безпосередня участь в забезпеченні кадрової безпеки організації всіх її посадових осіб в рамках встановленої компетенції і відповідальності. Структура можливих загроз за кадровим напрямом діяльності виключає можливість ефективної протидії ним силами виключно співробітників служби безпеки [302, 306, 289]. Тому найважливішою умовою забезпечення безпеки організації виступає виховання в трудовому колективі відповідної ідеології і навчання його членів методам профілактики і припинення найбільш вірогідних загроз;

5) п'ятою вимогою виступає забезпечення взаємодії системи управління кадровою безпекою з іншими напрямками менеджменту. Вказана вимога реалізується як на стратегічному, так і на оперативному рівнях системи управління. Порухення його може привести до вкрай негативних наслідків. У разі, коли при розробці суміжних систем управління будуть порушені вимоги з боку даної системи, різко збільшується вірогідність негативної реалізації відповідних загроз. У свою чергу, нормальне функціонування суміжних систем управління постійно порушуватиметься, якщо управління безпеки організувати

за принципом самодостатності – «безпека заради самої безпеки». Таким чином, комплексна система управління повинна формуватися з урахуванням забезпечення відносного паритету або балансу інтересів кожного з напрямів діяльності організації.

б) шостою вимогою є відповідність витрат на забезпечення кадрової безпеки організації реальному рівню загроз. Воно пов'язане з реалізацією принципу «розумної достатності». З позиції кінцевої ефективності системи в рівній мірі неприпустимо економити на даному напрямі діяльності, ослабляючи власну безпеку, і перебільшувати можливі загрози, здійснюючи зайві, тобто витрати, які не окупаються. Враховуючи, що керівництво служби безпеки, за очевидними причинами, схильне саме до завищення рівня потенційних загроз, для дотримання даної вимоги бажано залучення незалежних експертів в особі співробітників державних правоохоронних органів або приватних структур.

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

Необхідно також в дослідженні приділити увагу важливому питанню визначення місця і ролі відділу управління персоналом в забезпеченні кадрової безпеки підприємства. В роботі вже відзначалося, що основними суб'єктами кадрової безпеки організації є служба управління персоналом і служба безпеки. Існує думка, що проблемами, пов'язаними з безпекою, повинна займатися в основному тільки служба безпеки [203, 305, 275]. Однак практика показує, що служба управління персоналом не менш важливий суб'єкт, а в деяких питаннях – і більш значний.

«Підбором, оцінкою, розвитком співробітників служби безпеки займається саме служба управління персоналом, за допомогою чого вона

впливає на забезпечення безпеки, у тому числі кадрової. По-друге, прямий обов'язок фахівців служби управління персоналом – сприяти досягненню цілей фірми за допомогою персоналу, що має на увазі мінімізацію негативних впливів з боку персоналу. По-третє, колосальна кількість методів і можливостей забезпечення кадрової безпеки перебуває в руках саме співробітників служби персоналу» [136, 166, 280].

Сорока О.В. підкреслює, «що служба управління персоналом займає домінуюче положення стосовно інших елементів системи безпеки компанії, тому що вона працює з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій складовій первинні» [223].

Служба персоналу повинна мати ефективні важелі впливу для забезпечення здійснення своїх функцій. Повноваження служби повинні бути внесені в нормативні акти компанії, і не бути секретом не тільки для співробітників служби, але й для інших співробітників компанії.

Крім прямих обов'язків по прийому на роботу, звільненню співробітників і іншому забезпеченню діяльності підприємства, варто виділити й інші функції, що стосуються кадрової безпеки [133, 217, 226].

Служба управління персоналом «створює і контролює документацію стосовно внутрішньої діяльності компанії. У першу чергу, це вся документація, що підписується співробітником при найманні на роботу (контракт та ін.), документи, що визначають внутрішній розпорядок, визначення відповідальності й обмежень співробітника компанії, нормативні акти по охороні праці, охороні комерційної таємниці» [304, 282].

В області забезпечення кадрової безпеки підприємства служба управління персоналом здійснює найтіснішу взаємодію зі службою безпеки. Їхні функції в контексті кадрової безпеки по суті своєї подібні, але є й відмінності.

Головна відмінність полягає в спрямованості діяльності. Якщо служба безпеки здійснює всебічне забезпечення безпеки компанії (силову, інформаційну, технічну), то служба управління персоналом займається тільки кадровими питаннями, хоча й у широкому змісті [166]. Як би там не було,

діяльність служби управління персоналом є більш спеціалізованою з погляду безпеки, але не з кадрової.

А. Клепікова та І. Нежданов [80] пропонують наступну схему розмежування функцій: «при відборі й оформленні на роботу перевірку на відсутність судимості, зв'язку із кримінальними структурами, дійсності документів, інших відомостей робить служба безпеки; перевірку професіоналізму, відповідності корпоративній культурі проводить служба управління персоналом. При адаптації служба безпеки контролює поведження з погляду недопущення шкідливих дій зараз й у майбутньому; служба управління персоналом забезпечує засвоєння культурних норм організації, мінімізує невдоволення, не допускає звільнення нового співробітника».

«На відміну від служби управління персоналом, служба безпеки відповідальна за корпоративну розвідку, контррозвідку, відстеження порушення правил усередині компанії, використовуючи канали комунікації й методи e-spy (такі методи, як перегляд електронної пошти й трансакцій у локальній мережі працівників, організація прослуховування і/або визначення вхідних і вихідних дзвінків з мобільних телефонів, створення досьє про особисте життя співробітників» [105, 166]. Тому, ми ще раз переконалися в тому, що забезпечення кадрової безпеки є найважливішою складовою роботи служби управління персоналом.

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

Лояльність – це «комплекс заходів по встановленню позитивних відносин працівників до роботодавця. Від того, ким відчуває себе співробітник

організації, – сміттям або частиною спільної справи, замінним «гвинтиком» або вельми шанованим працівником – дійсно, залежать і проблеми підприємства. У цю складову роботи із запобігання загроз безпеці традиційно вкладається мало ресурсів. Однак заощаджуючи на цьому, підприємство змушене буде затратити ще більше ресурсів на заходи наступного, третього блоку» [105].

Основними задачами кадрової служби підприємства є: «участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу; складання нормативної документації для співробітників організації в інтересах дотримання кадрової безпеки; проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками організації; проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству; моніторинг спрямований на забезпечення кадрової безпеки підприємства» [166].

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

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

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертації досліджено теоретичні аспекти організації кадрової безпеки підприємств, розглянуто елементи кадрової безпеки у контексті економічної безпеки, визначено основні елементи запобігання ризикам у кадровій безпеці, проаналізовано організаційне забезпечення управління кадровою безпекою підприємства.

У процесі проведення досліджень було з'ясовано, що в основі управління кадровою безпекою лежить управління персоналом. Оскільки без перевірки кадрів, їх ретельного відбору, навчання, перевірки їх особистих якостей та інших процедур не можлива організація збалансованого та ефективного трудового процесу, перед керівництвом завжди постає питання кадрової безпеки.

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

Таким чином, узагальнення поняття кадрової безпеки на підприємстві розширює понятійно-категоріальний апарат щодо соціально-економічної безпеки підприємства, спрощує діагностику та аналіз механізму забезпечення

безпеки, сприяє більш ефективному управлінню персоналом у системі економічної безпеки.

Деякі загрози кадрової безпеки були детально розглянуті, оскільки є найбільш змістовними і значною мірою відображають напрямки реалізації процесу прийняття рішень щодо їх запобігання. В результаті такого розгляду удосконалено класифікацію ризиків та загроз кадровій безпеці шляхом доповнення існуючої класифікації новими класифікаційними ознаками – «за часовою ознакою практичної реалізації загрози», яка включає такі типи загроз: потенційні; загрози, що реалізуються та реалізовані загрози; «в залежності від тиску та маніпуляції на працівника» виділено загрози: які здійснюються працівником свідомо, вимушені (під впливом) та загрози з боку представників групи ризику.

У роботі також автором визначено, що конфліктне середовище – це сфера перетину різнорідних інтересів, які мають своє походження у формуванні цілей зацікавлених сторін (агентів економічного впливу) на діяльність підприємства на макро-, мезо- та мікрорівні, що відбивається на створенні конфліктних ситуацій та управління ними.

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

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

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

Кадрова безпека залежить від таких основних факторів – найм, лояльність, контроль та безпечне звільнення. Під наймом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу й прогнозуванні благонадійності.

Основні висновки і пропозиції, викладені у 1 розділі, опубліковано у роботах [242; 243; 246; 308; 309].

Список використаних джерел [1, 2, 3, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 23, 25, 27, 28, 29, 34, 39, 40, 42, 51, 54, 55, 60, 71, 72, 74, 75, 78, 80, 82, 84, 85, 86, 90, 91, 92, 93, 94, 100, 102, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 121, 124, 126, 129, 130, 131, 133, 134, 135, 136, 138, 150, 155, 157, 158, 159, 161, 163, 166, 168, 170, 171, 173, 178, 185, 191, 195, 198, 202, 203, 204, 207, 208, 209, 215, 216, 217, 219, 221, 225, 226, 227, 234, 235, 237, 239, 242, 243, 246, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 303, 305, 306, 307, 308, 309].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІНДИКАТОРІВ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз системи показників визначення стану кадрової безпеки на промислових підприємствах

Аналіз системи показників визначення стану кадрової безпеки на підприємстві не можливо здійснити без попереднього аналізу професійно-кваліфікаційної структури трудових ресурсів, яка складається під впливом професійного і кваліфікаційного розподілу праці. «Під професією зазвичай розуміють вид трудової діяльності, який вимагає певної підготовки. Кваліфікація характеризує міру оволодіння працівниками даною професією і відбивається в кваліфікаційних (тарифних) розрядах, категоріях» [46, 149, 167]. Тарифні розряди і категорії також є і показниками, які характеризують рівень складності робіт. Стосовно характеру професійної підготовленості працівників використовується і таке поняття, як «спеціальність», що визначає вид трудової діяльності в рамках однієї і тієї ж професії.

Кваліфіковані трудові ресурси є сукупністю таких елементів:

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

В табл. 2.1 проведений аналіз забезпеченості промислових підприємствах машинобудівної галузі Харківського регіону робочою силою, порівняно чисельність працівників за останні два роки. Особливу уваги при аналізі раціонального використання кадрів на підприємстві приділено окремим категоріям працівників. Зміна чисельності працівників проаналізована як за обліковою чисельністю штатних працівників, так і за окремими категоріями працівників, а також встановлені причини цих змін [240]. Вихідними даними для аналізу є звітні документи промислових підприємств (Звіти про кількість працівників форма №1-ПВ за 2019-2020 рр.).

Таблиця 2.1

Структура трудових ресурсів промислових підприємств

№ з/п	Категорії працівників	2019 рік	%	2020 рік	%	Абсол. відх.	Темп росту, %
1	ПАТ «Завод «Південкабель»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	913	100	952	100	39	104,27
	1.1. ПВП, осіб, в т.ч.	895	98,02	929	97,58	34	103,8
	керівники	82	9,16	85	9,15	3	103,66
	фахівці	88	9,83	101	10,87	13	114,77
	службовці	20	2,23	12	1,29	-8	60,0
	робітники	705	78,77	731	78,69	26	103,69
	1.2. Непром. персонал, осіб	18	1,98	23	2,42	5	127,78
2	АТ «Турбоатом»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	3320	100	3108	100	-212	93,61
	1.1. ПВП, осіб, в т.ч.	3242	97,65	3038	97,75	-204	93,71
	керівники	418	12,89	381	12,54	-37	91,15
	фахівці	575	17,74	522	17,18	-53	90,78
	службовці	43	1,33	42	1,38	-1	97,67
	робітники	2206	68,04	2093	68,89	-113	94,88
	1.2. Непром. персонал, осіб	78	2,35	70	2,25	-8	89,74
3	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	1212	100	1173	100	-39	96,78
	1.1. ПВП, осіб, в т.ч.	1165	96,12	1129	96,25	-36	96,91
	керівники	81	6,95	85	7,53	4	104,94
	фахівці	242	20,77	210	18,60	-32	86,78
	службовці	11	0,94	7	0,62	-4	63,64
	робітники	831	71,33	827	73,25	-4	99,52
	1.2. Непром. персонал, осіб	47	3,88	44	3,75	-3	93,62

Продовження таблиці 2.1

№ з/п	Категорії працівників	2019 рік	%	2020 рік	%	Абсол. відх.	Темп росту, %
4	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	1603	100	1579	100	-24	98,5
	1.1. ПВП, осіб, в т.ч.	1539	96,01	1524	96,52	-15	99,03
	керівники	112	7,28	112	7,35	0	100,0
	фахівці	182	11,83	181	11,88	-1	99,45
	службовці	27	1,75	25	1,64	-2	92,59
	робітники	1218	79,14	1206	79,13	-12	99,01
	1.2. Непром. персонал, осіб	64	3,99	55	3,48	-9	85,94
5	ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	134	100	127	100	-7	94,78
	1.1. ПВП, осіб, в т.ч.	127	94,78	122	96,06	-5	96,06
	керівники	13	10,24	12	9,84	-1	92,31
	фахівці	20	15,75	18	14,75	-2	90,0
	службовці	5	3,94	3	2,46	-2	60,0
	робітники	89	70,08	89	72,95	0	100,0
	1.2. Непром. персонал, осіб	7	5,22	5	3,94	-2	71,43
6	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	1353	100	1216	100	-137	89,87
	1.1. ПВП, осіб, в т.ч.	1339	98,97	1206	99,18	-133	90,07
	керівники	178	13,29	179	14,84	1	100,56
	фахівці	192	14,34	168	13,93	-24	87,50
	службовці	29	2,17	26	2,16	-3	89,66
	робітники	940	70,20	833	69,07	-107	88,62
	1.2. Непром. персонал, осіб	14	1,03	10	0,82	-4	71,43
7	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	159	100	174	100	15	109,43
	1.1. ПВП, осіб, в т.ч.	153	96,23	168	96,55	15	109,8
	керівники	27	17,65	22	13,10	-5	81,48
	фахівці	28	18,30	30	17,86	2	107,14
	службовці	3	1,96	5	2,98	2	166,67
	робітники	95	62,09	111	66,07	16	116,84
	1.2. Непром. персонал, осіб	6	3,77	6	3,45	0	100,0
8	ПАТ «Хартрон»						
	1. Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.	84	100	83	100	-1	98,81
	1.1. ПВП, осіб, в т.ч.	79	94,05	79	95,18	0	100,0
	керівники	11	13,92	12	15,19	1	109,09
	фахівці	8	10,13	8	10,13	0	100,0
	службовці	2	2,53	1	1,27	-1	50,0
	робітники	58	73,42	58	73,42	0	100,0
	1.2. Непром. персонал, осіб	5	5,95	4	4,82	-1	80,0

Як бачимо з табл. 2.1, чисельність більшості досліджуваних підприємств, окрім ПАТ «Завод «Південкабель» та ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» знизилася в 2020 році у порівнянні з попереднім роком. Найбільше зменшення чисельності працівників (майже на 10%) спостерігається на ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» у зв'язку з нестабільною роботою в 2019 році. Також значно зменшилась середньооблікова чисельність на АТ «Турбоатом» на 212 осіб. Чисельність фахівців зменшилась пропорційно на тих підприємствах, на яких було зафіксовано зменшення чисельності. Проте, на двох підприємствах спостерігається незначне збільшення кількості керівників. Основною причиною зменшення чисельності є вивільнення персоналу внаслідок скорочення темпів росту виробництва продукції. Наслідки фінансової кризи банківської сфери та економічної кризи промислового сектору спричинили спад промисловості в 2019-2020 роках, тому підприємства були змушені звільняти персонал, оскільки виробничі потужності використовувались неповністю саме з причини нестабільної діяльності більшості підприємств.

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

Основою розвитку кадрової політики на підприємстві ПАТ «Завод «Південкабель» є загальна стратегія розвитку, яка заснована на ефективному використанні трудових ресурсів. Кадрова стратегія заснована на відвертості, що сприяє реалізації потенціалу і конструктивних ініціатив кожного працівника. Основою кадрової політики є система пошуку, відбору, прийому і адаптації

персоналу, сформована у вигляді документованих процедур, які є невід'ємною частиною системи менеджменту якості ПАТ «Завод «Південкабель». На підприємстві певна увага надається роботі з резервом, раціональній розстановці і переведенню працівників на вищі посади. Робота з розвитку персоналу передбачає підготовку, підвищення кваліфікації працівників. За 2019 рік на підприємстві витрачено 286480 грн. на навчання працівників, яке пройшло 50 осіб.

Кадрова програма більшості досліджуваних підприємств спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства. Однак, деякі підприємства розробляють комплексні програми щодо підвищення кваліфікації трудових ресурсів, закріплення їх на підприємстві, адаптації персоналу, його оцінки тощо. Так, на АТ «Турбоатом» була розроблена Програма комплектації працівниками, закріплення їх на підприємстві, зниження плинності у 2021 році. В програму входить система пошуку, відбору, прийому та адаптації персоналу. Важливими напрямками кадрової політики АТ «Турбоатом» є підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, взаємодія з державною службою зайнятості, співпраця з базовими навчальними закладами: Національним технічним університетом «Харківський політехнічний інститут», Українською інженерно-педагогічною академією, Національним аерокосмічним університетом ім. М.Є Жуковського «Харківський авіаційний інститут», Харківським національним економічним університетом ім. С. Кузнеця, Харківським машинобудівним коледжем та інші. Навчання персоналу організовується згідно зі Стандартом підприємства, Положенням «Про професійне навчання кадрів на виробництві» та Планом підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Професійне навчання робітників підприємства носить безперервний характер та проводиться протягом усієї трудової діяльності з метою розширення та поліпшення знань, уміння та навиків згідно до вимог виробництва. Так у 2020 році пройшли навчання та підвищення кваліфікації 26% від загальної чисельності працівників підприємства [140].

Кадрова програма ПАТ «ХАРП» повністю регламентується Системою

менеджменту якості МС ІСО 9001:2000, до складу якої входить Карта процесу «Управління людськими ресурсами» (П5). Карта процесу складається з таких операцій: А1 – визначення компетентності персоналу; А2 – планування потреби в кадрах; А3 – підбор, відбір, прийом та звільнення персоналу; А4 – планування підготовки персоналу; А5 – організація і проведення навчання; А6 – оцінка результатів навчання; А7 – аналіз діяльності з управління персоналом. Методологічна інструкція МІ П5.1-УП-044-2020 встановлює «порядок планування потреби в кадрах, підбору на роботу, переведення і звільнення персоналу». Методологічна інструкція МІ П5.2-УЦ-045-2020 встановлює «порядок організації підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітників, керівників і спеціалістів. Робоча інструкція РІ П5-УЦ-026-2021 визначає порядок оцінки рівня всього персоналу всіх структурних підрозділів».

Належний рівень компетентності персоналу забезпечується наступними заходами, які є складовими частинами загальної кадрової програми: при прийомі на роботу шляхом співбесіди досконало вивчається компетентність кандидатів; з метою скорочення терміну входження в посаду, досягнення необхідної ефективності роботи в мінімальні строки і підвищення кваліфікації, на період випробувального терміну керівники і спеціалісти проходять стажування; кандидати, які не мають робітничої професії, направляються в навчальний центр управління персоналу для навчання робітничій професії; в разі необхідності працівники підприємства проходять навчання в учбово-курсних комбінатах м. Харкова та інших навчальних закладах; навчальний центр проводить перепідготовку і підвищення кваліфікації робітників, які вже працюють на підприємстві; з метою підвищення престижу робітничих професій щорічно на підприємстві проводиться відбірковий заводський чемпіонат «Золоті руки УПЕК»; навчальний центр проводить підвищення кваліфікації керівних працівників і спеціалістів; з метою переходу на якісно новий рівень розробки конструкторсько-технологічної документації в АТ «ХАРП» проводиться навчання конструкторів і технологів системи «КСА 2009»; в рамках забезпечення потреб підприємства фахівцями різних спеціальностей та

освітньо-кваліфікаційних рівнів АТ «ХАРП» у складі індустріальної групи АТ «УПЕК» співпрацює з Національно-технічним університетом «ХП» за програмою «Техноград», яка є навчально-науково-виробничим комплексом інформаційних технологій проектування конкурентоспроможних машин, вузлів і деталей, забезпечення їх надійності та ресурсу.

В основу розвитку ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» покладена продумана стратегія і ефективне використання наявних на підприємстві людських ресурсів. Кадрова політика спрямована на реалізацію нової концепції управління персоналом, яка дозволяє зберігати і залучати на підприємство висококваліфікованих робітників та інженерно-технічних фахівців. З метою подальшого підвищення ефективності роботи з персоналом розроблені заходи, щодо вдосконалення роботи з персоналом, закріпленню робітників і молодих фахівців на підприємстві. На ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» для забезпечення необхідного рівня кваліфікації розробляються плани підготовки та підвищення кваліфікації працівників згідно необхідності виробництва. Навчено новим професіям у 2019 році 168 осіб, в т.ч. безпосередньо на виробництві – 74 особи, у навчальних закладах різних типів – 95 осіб, підвищили кваліфікацію – 42 працівники.

Кадрової програми на ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», спрямованої на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства, взагалі немає. Щороку розробляється річний план розвитку та підвищення кваліфікації персоналу заводу, періодично оновлюються програми навчання. Створена і діє кваліфікаційна комісія з присвоєння розрядів по всім виробничим професіям основного і допоміжного виробництва, атестаційна комісія з присвоєння категорій фахівцям [231, 245].

Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента: на ПАТ «Хартрон» діє погодинна система оплати праці. Тарифні ставки робітників, посадові

оклади керівників, фахівців та службовців диференційовані по складності (кваліфікації) та видам робіт з урахуванням їх значимості та пріоритету. Діє також система стимулюючих виплат – доплати та надбавки до заробітної плати, передбачені Галузевою угодою, колективним договором і затвердженими положеннями: про персональні надбавки до посадових окладів керівників, фахівців, службовців і тарифних ставок робітників, за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, за класність водіям автомобілів, за виконання особливо важливих робіт на строк їх проведення. Згідно з чинним законодавством України ПАТ «Хартрон» у 2020 році затвердив нові посадові оклади службовців і тарифні ставки, розраховані від прожиткового мінімуму 2102 грн для працездатних осіб, встановлених на 1 січня 2020 року, та здійснив перехід на нові умови оплати праці з 01.01.2020 року.

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

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

Для визначення ефективності системи управління кадровою безпекою на промислових підприємствах машинобудівної галузі Харківського регіону необхідно обов'язково дослідити техніко-економічні показники їхньої діяльності. Розпочнемо дослідження з аналізу виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) досліджуваних підприємств, який представлений в табл. 2.2.

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

Найменування підприємств	Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	187556	217189	29633	115,80
АТ «Турбоатом»	2596947	2741261	144314	105,56
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	745751	463847	-281904	62,20
ПАТ «Світло шахтаря»	701255	549314	-151941	78,33
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	47604	34234	-13370	71,91
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	635893	542835	-93058	85,37
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	55028	64599	9571	117,39
ПАТ «Хартрон»	182565	152325	-30248	83,44

З табл. 2.2 можна побачити, що лише на трьох підприємствах з восьми досліджуваних спостерігається збільшення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 році в порівнянні з 2019 роком, тобто спостерігається позитивна динаміка. На рис. 2.1 та 2.2 наведено аналіз середньооблікової чисельності та виручки від реалізації для наглядного представлення розрахунків.

Значно відрізняється від інших підприємств за даним показником АТ «Турбоатом», тому що, по-перше, на підприємстві в 2020 році виручка від реалізації продукції склала 2,74 млрд. грн, тоді як інші підприємства отримали виручку яка не перевищує 0,5 млрд. грн (за винятком ПАТ «Світло шахтаря» – 549 млн. грн та ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» – 542 млн. грн); по-друге, темп росту середньооблікової чисельності по АТ «Турбоатом» у 2020 році склав 93,61 %, тобто при зменшенні чисельності на 6,4% спостерігається зростання доходу від реалізації на 5,56%.

Найменший дохід від реалізації продукції в 2020 році спостерігався на ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (34,2 млн. грн) та на ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (64,6 млн. грн). Якщо порівнювати за два роки 2019 та 2020, то найгірша ситуація склалася на ПАТ «Харківський підшипниковий завод» - виручка від реалізації продукції зменшилась на 28,1%.

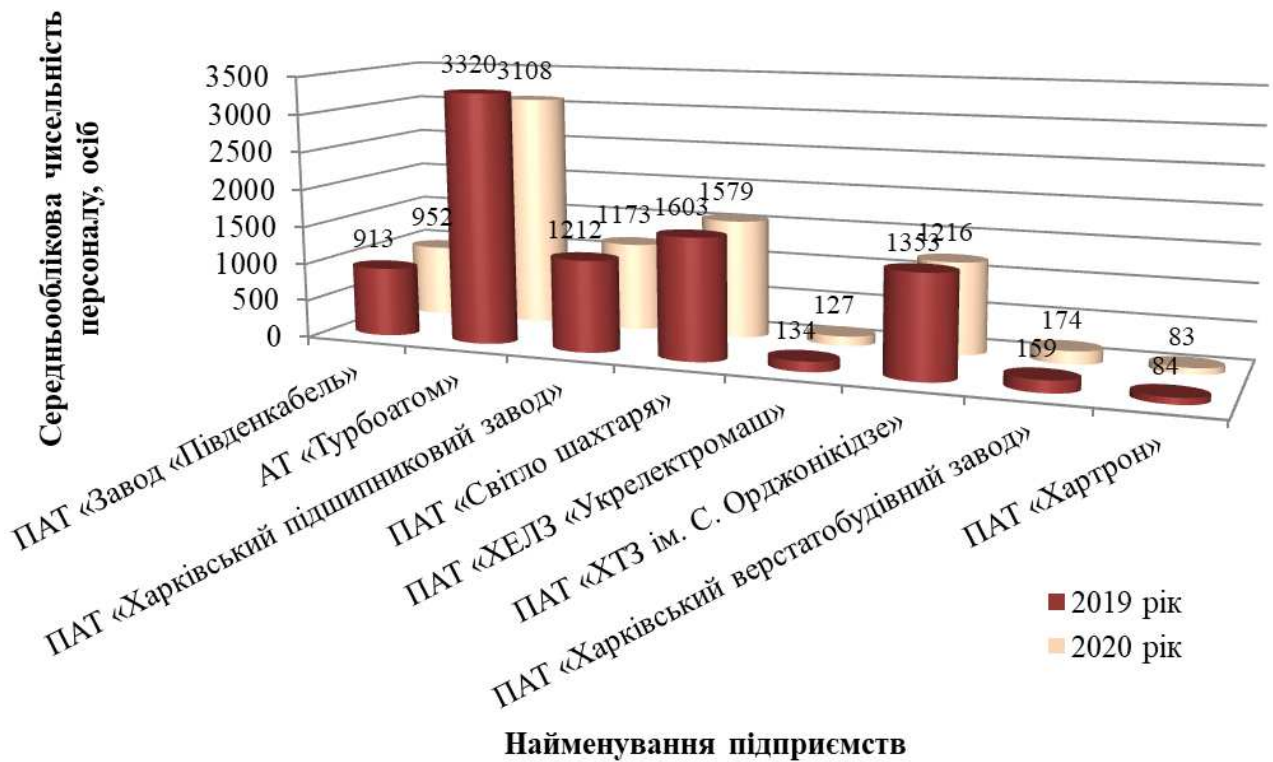


Рис. 2.1. Аналіз середньооблікової чисельності персоналу на промислових підприємствах машинобудівної галузі Харківського регіону у 2019-2020 роках

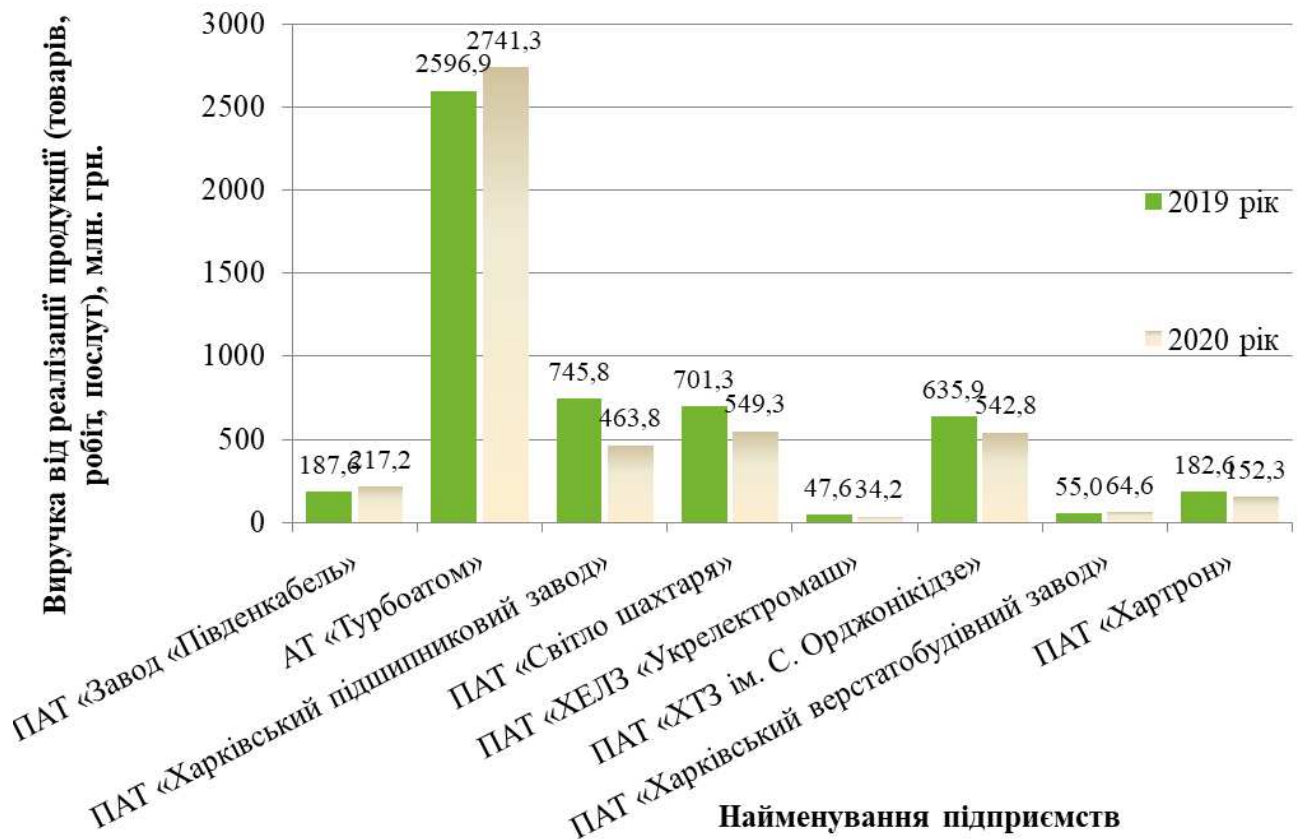


Рис. 2.2. Аналіз виручки від реалізації продукції за 2019-2020 роки

Але є логічне пояснення такому високому у порівнянні з іншими підприємствами рівню доходу від реалізації продукції на АТ «Турбоатом» – це середньооблікова чисельність, яка є найбільшою (3108 осіб в 2020 році) серед досліджуваних підприємств. Для більш наглядного аналізу співвідношення чисельності персоналу та виручки від реалізації необхідно розрахувати продуктивність праці. Що стосується найгіршої ситуації щодо виручки від реалізації продукції, то вона спостерігається на ПАТ «Харківський підшипниковий завод» – у 2020 році в порівнянні з 2019 роком бачимо скорочення доходу від реалізації більш ніж на третину – на 47,8 %, та на ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» – спостерігається скорочення доходу на 13370 тис. грн, темп росту склав 72%.

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

Таблиця 2.3

Аналіз руху робочої сили на машинобудівних підприємствах

Найменування підприємств	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	913	952	39	104,27
АТ «Турбоатом»	3320	3108	-212	93,61
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	1212	1173	-39	96,78
ПАТ «Світло шахтаря»	1603	1579	-24	98,50
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	134	127	-7	94,78
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	1353	1216	-137	89,87
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	159	174	15	109,43
ПАТ «Хартрон»	84	83	-1	98,81

Продовження таблиці 2.3

Найменування підприємств	Чисельність прийнятих працівників, осіб			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	136	145	9	106,62
АТ «Турбоатом»	115	127	12	110,43
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	154	139	-15	90,26
ПАТ «Світло шахтаря»	84	72	-12	85,71
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	13	16	3	123,08
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	178	204	26	114,61
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	33	34	1	103,03
ПАТ «Хартрон»	11	12	1	109,09
Найменування підприємств	Чисельність звільнених працівників, осіб			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	104	115	11	110,58
АТ «Турбоатом»	326	305	-21	93,56
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	195	212	17	108,72
ПАТ «Світло шахтаря»	108	53	-55	49,07
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	26	28	2	107,69
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	65	62	-3	95,38
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	26	28	2	107,69
ПАТ «Хартрон»	14	13	-1	92,86
Найменування підприємств	Чисельність працівників, яких звільнено у зв'язку з невиконаними причинами (за порушення дисципліни, за власним бажанням)			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	102	114	12	111,76
АТ «Турбоатом»	323	303	-20	93,81
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	195	212	17	108,72
ПАТ «Світло шахтаря»	108	52	-56	48,15
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	26	28	2	107,69
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	63	61	-2	96,83
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	26	28	2	107,69
ПАТ «Хартрон»	13	12	-1	92,31
Найменування підприємств	Коефіцієнт плинності кадрів			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	0,1117	0,1197	0,008	107,16
АТ «Турбоатом»	0,0973	0,0975	0,0002	100,21
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,1609	0,1807	0,0198	112,31
ПАТ «Світло шахтаря»	0,0674	0,0329	-0,0345	48,81
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,1940	0,2205	0,0265	113,66
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,0466	0,0502	0,0036	107,73
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,1635	0,1609	-0,0026	98,41
ПАТ «Хартрон»	0,1548	0,1446	-0,0102	93,41

Виходячи з даних, які представлені в табл. 2.3, чисельність більшості досліджуваних підприємств, окрім ПАТ «Завод «Південкабель» та ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» знизилася в 2020 році у порівнянні з попереднім роком, що спричинене, насамперед, зменшенням обсягів реалізації продукції та є негативним явищем як з точки зору кадрової безпеки так і з боку ефективної діяльності підприємств взагалі. Збільшення чисельності прийнятих працівників у 2020 році в порівнянні з 2019 роком спостерігається на 6 з 8 досліджуваних підприємств, зменшення лише на ПАТ «Світло шахтаря» на 12 осіб та на ПАТ «Харківський підшипниковий завод» на 15 осіб. Проте, на половині з досліджуваних підприємств спостерігається і збільшення чисельності звільнених працівників у 2020 році в порівнянні з 2019 роком, за винятком АТ «Турбоатом», ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» та ПАТ «Хартрон». На цих підприємствах спостерігається зменшення кількості звільнених працівників на 21, 55, 3 та 1 особу відповідно. Найменший темп росту – 49,07 % на ПАТ «Світло шахтаря», тобто чисельність звільнених скоротилась вдвічі, що все одно характеризує спад діяльності цього підприємства. Що стосується чисельності працівників, яких звільнено у зв'язку з невиробничими причинами, тобто, за порушення дисципліни та за власним бажанням, то кількість звільнених майже не відрізняється, а іноді і збігається з загальною кількістю звільнених працівників по підприємствам відповідно. Різняться значення по тим підприємствам, де відбулося вивільнення персоналу з причин скорочення штату та в результаті реструктуризації підприємств. В результаті, ми бачимо, що найвищий коефіцієнт плинності кадрів спостерігається на ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» – 0,2205 або 22,05 % у 2020 році. За десятивідсотковий бар'єр по даному показнику в 2020 році також вийшли ПАТ «Завод «Південкабель» (11,97 %), ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (18,07 %), ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (16,09 %) та ПАТ «Хартрон» (14,46 %). Розрахунок абсолютного відхилення 2020 року в порівнянні з 2019 роком за коефіцієнтом плинності кадрів показує зростання кількості вивільнених працівників на більшості підприємствах за

винятком ПАТ «Світло шахтаря» (-0,0345), ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (-0,0026) та ПАТ «Хартрон» (-0,0102). Якщо поглянути на ПАТ «Харківський верстатобудівний завод», бачимо зворотню залежність між показниками «виручка від реалізації продукції» та «плинність кадрів», якщо зменшується «плинність», то збільшується «виручка», та навпаки (винятком є підприємство ПАТ «Хартрон», на даному підприємстві плинність кадрів зменшилась, але ж виручка від реалізації продукції все одно зменшилась). Дивлячись на темп росту (відсоткове значення) спостерігаємо найгіршу ситуацію щодо плинності кадрів на ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (113,66 %). Збільшення коефіцієнту плинності кадрів на 5 з 8 досліджуваних підприємствах спричиняє вкрай негативний вплив на рівень кадрової безпеки на цих підприємствах.

Плинність робочої сили досить відчутно впливає на організацію виробництва, своєчасне та якісне виконання виробничої програми тощо. Тому, значна роль повинна відводитись «контролю за відповідністю фактичної чисельності працівників штатній або плановій (розрахованій, як відомо, згідно з обсягами виробничої програми) за такими ознаками, як професія (посада), розряд і категорія персоналу не тільки по кожному структурному підрозділу, але й по підприємству в цілому». Тобто йдеться про фактичну забезпеченість працівниками як структурних підрозділів, так і підприємства в цілому для виконання певних обсягів виробництва [246].

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

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

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

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

Таблиця 2.4

Аналіз укомплектованості кадрами підприємств

Найменування підприємств	Укомплектованість кадрами, %			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	84,18	82,29	-1,89	97,75
АТ «Турбоатом»	93,61	92,83	-0,78	99,17
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	87,44	85,23	-2,21	97,47
ПАТ «Світло шахтаря»	75,64	48,16	-27,48	63,67
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	76,23	73,83	-2,40	96,85
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	80,9	78,42	-2,48	96,93
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	88,68	88,14	-0,54	99,39
ПАТ «Хартрон»	76,55	62,61	-13,94	81,79

Як бачимо з даних табл. 2.4, стовідсоткової укомплектованості кадрами на протязі 2019-2020 років не спостерігалось на жодному з підприємств. Найбільший відсоток укомплектованості в 2020 році був на ВАТ «Турбоатом» (92,83 %) і це досить непоганий показник. На інших підприємствах машинобудівного сектору відповідність планової потреби в персоналі з кількістю штатного персоналу в досліджуваному періоді зафіксована на рівні 73 – 89 %, окрім двох підприємств де показник укомплектованості кадрами значно скоротився: ПАТ «Світло шахтаря» – до 48,16 %, темп росту склав 63,67 % та ПАТ «Хартрон», на якому відсоток укомплектованості склав в 2020 році 62,61 % та у порівнянні з попереднім роком скоротився аж на 18,21 %.

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

Аналіз фонду робочого часу досліджуваних підприємств

Найменування підприємств	Фонд робочого часу, всього людино-годин			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	1742004	1824832	82028	104,71
АТ «Турбоатом»	6394320	6228432	-165888	97,41
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	2352492	2242776	-109716	95,34
ПАТ «Світло шахтаря»	3080966	3195896	114930	103,73
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	260764	246634	-14130	94,58
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	2604525	2334720	-269805	89,64
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	317364	349044	31680	109,98
ПАТ «Хартрон»	161448	158945	-2503	98,45

Виходячи з даних, які представлені в табл. 2.5, можемо відзначити зменшення фонду робочого часу в 2020 році у порівнянні з 2019 роком на більшості підприємств за винятком ПАТ «Завод «Південкабель», ПАТ «Світло шахтаря» та ПАТ «Харківський верстатобудівний завод», що пояснюється, звичайно, зменшенням чисельності працівників. Найбільше зменшилася кількість відпрацьованих людино-годин на ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» – на 10,36 %, також зменшився фонд і на ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» – на 5,42 %. На інших підприємствах (АТ «Турбоатом», ПАТ «Харківський підшипниковий завод» та ПАТ «Хартрон») фонд робочого часу зменшився, але ж не істотно, темп росту коливався від 95,34 % до 98,45 %. Звичайно, якщо зменшується середньооблікова чисельність персоналу, то і відбувається зменшення фонду робочого часу взагалі по підприємству, але це зменшення повинно у відсотковому значенні бути тотожним.

Якщо ж порівняти темп росту фонду робочого часу в табл. 2.5 та темп росту середньооблікової кількості працівників в табл. 2.3, тоді можна впевнено сказати на якому підприємстві фонд робочого часу використовувався ефективно, а на якому не ефективно в 2020 році в порівнянні з 2019 роком (рис. 2.3).

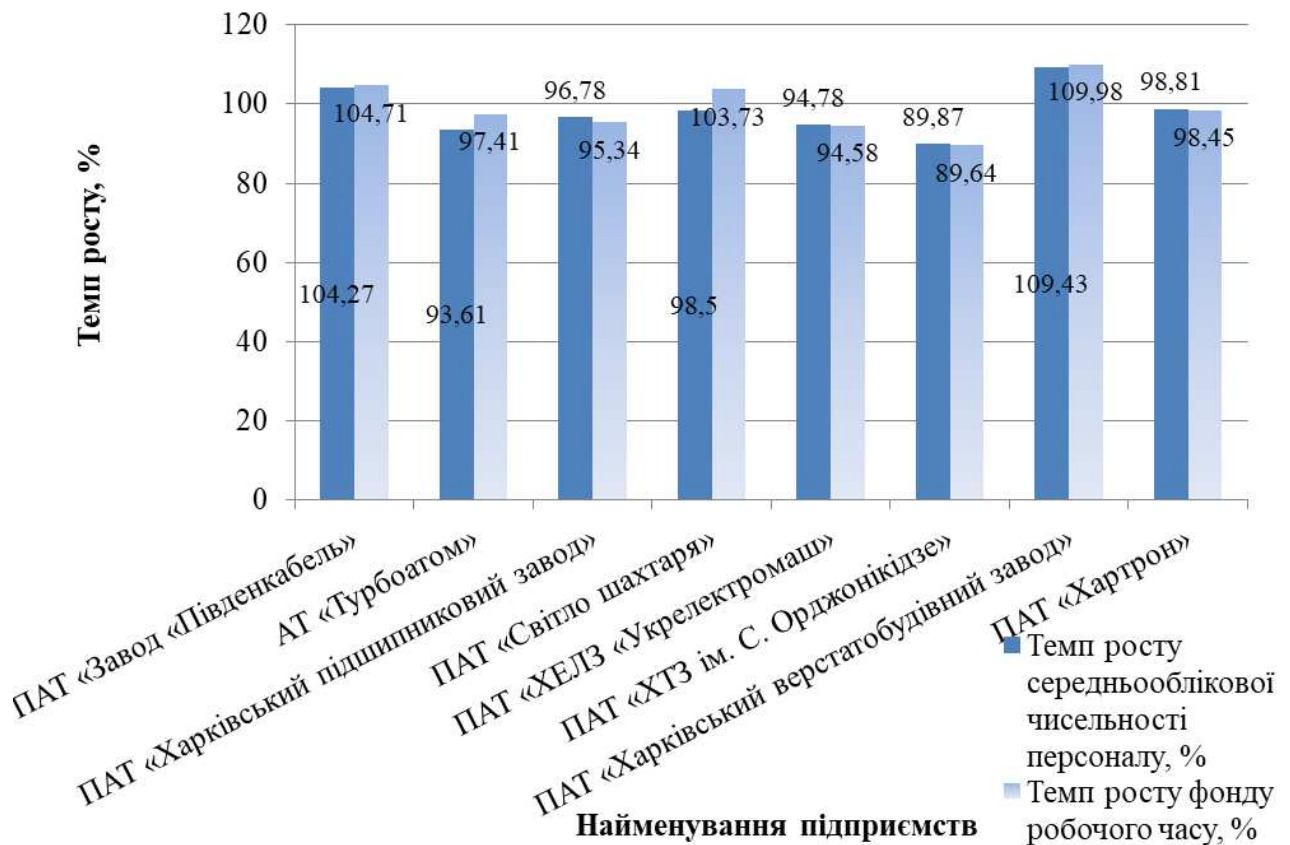


Рис. 2.3. Порівняння темпів росту середньооблікової чисельності персоналу та фонду робочого часу у 2019-2020 роках

З рис. 2.3, видно, що на 4-ох з 8-ми підприємств наявна тенденція при якій зменшення середньооблікової чисельності працівників призвело до ще більшого відсотку зниження кількості відпрацьованих людино-годин, тобто фонд робочого часу скоротився ще й з інших причин, окрім зменшення чисельності, та як висновок – на даних підприємствах фонд робочого часу працівників використовується неефективно, та наявні втрати робочого часу, що негативно впливає на рівень кадрової безпеки. На інших підприємствах (ПАТ «Завод «Південкабель», АТ «Турбоатом», ПАТ «Світло шахтаря» та ПАТ «Харківський верстатобудівний завод») фонд робочого часу використовується ефективно, темп зниження середньооблікової чисельності нижчий за темп зниження фонду робочого часу. Для підтвердження цих даних можемо ще розрахувати фонд робочого часу 1-го працівника в 2019-2020 роках (табл. 2.6).

Аналіз фонду робочого часу 1-го працівника

Найменування підприємств	Фонд робочого часу, всього людино-годин		Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб		Фонд робочого часу 1-го працівника, людино-годин		Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік		
ПАТ «Завод «Південкабель»	1742004	1824832	913	952	1908	1916	8	100,42
АТ «Турбоатом»	6394320	6228432	3320	3108	1926	2004	78	104,05
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	2352492	2242776	1212	1173	1941	1912	-29	98,51
ПАТ «Світло шахтаря»	3080966	3195896	1603	1579	1922	2024	102	105,33
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	260764	246634	134	127	1946	1942	-4	99,79
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	2604525	2334720	1353	1216	1925	1920	-5	99,74
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	317364	349044	159	174	1996	2006	10	100,50
ПАТ «Хартрон»	161448	158945	84	83	1922	1915	-7	99,64

Дані, які представлені в табл. 2.6, підтверджують ефективність використання фонду робочого часу на 4-ох підприємствах (темп росту більше 100 %): ПАТ «Завод «Південкабель», АТ «Турбоатом», ПАТ «Світло шахтаря» та ПАТ «Харківський верстатобудівний завод». Збільшення річного фонду робочого часу одного працівника в 2020 році в порівнянні з 2019 роком відзначене на 8, 78, 102 та 10 людино-годин відповідно. Саме збільшення на 102 людино-години (до 2004 людино-годин) фонду робочого часу 1-го працівника на АТ «Турбоатом» дозволило отримати зростання темпів росту загального фонду робочого часу не дивлячись на зменшення середньооблікової чисельності. Взагалі, відзначимо, що найбільший річний фонд робочого часу одного працівника в 2020 році зареєстрований на ПАТ «Світло шахтаря» (2024 людино-годин).

Аналізу фонду робочого часу приділена значна увага при дослідженні стану кадрової безпеки не випадково. Пояснюється це ефективністю використання робочого часу кожного працівника. Головною ціллю

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

Одним із показників визначення ефективності діяльності як підприємства в цілому так і кожного окремого працівника виступає продуктивність праці. Продуктивності праці приділяється значна увага на рівні організацій всіх сфер діяльності як одному з найважливіших показників ефективності, який характеризує рівень раціонального використання ресурсів і використовується для внутрішнього аналізу і планування ефективної господарської діяльності підприємства. Наслідки підвищення продуктивності праці для окремих підприємств і суспільства в цілому різні, але ж головних наслідками підвищення продуктивності праці з точки зору кадрової безпеки є зростання задоволеності працею, а звідси і самомотивація працівників, та закріплення персоналу в організації. Зниження ж продуктивності призводить до зворотного ефекту. Аналізуючи продуктивність праці існує варіант оцінки по-перше, ефективності використання робочого часу працівників, а по-друге, інтенсивності та напруженості праці та виробничого процесу. Тому наступним

кроком в аналізі системи кадрової безпеки підприємства є проведення аналізу продуктивності праці та трудомісткості продукції промислових підприємств машинобудівної галузі Харківського регіону в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз продуктивності праці та трудомісткості продукції
досліджуваних підприємств**

Найменування підприємств	Продуктивність праці, тис. грн./особу			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	205,43	228,14	22,71	111,06
АТ «Турбоатом»	782,21	882,00	99,79	112,76
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	615,31	395,44	-219,87	64,27
ПАТ «Світло шахтаря»	437,46	347,89	-89,58	79,52
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	355,25	301,56	-85,69	75,88
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	469,99	446,41	-23,58	94,98
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	346,09	371,26	25,17	107,27
ПАТ «Хартрон»	2173,39	1835,24	-338,15	84,44
Найменування підприємств	Трудомісткість продукції, год./тис. грн.			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	9,29	8,40	-0,89	90,42
АТ «Турбоатом»	2,46	2,27	-0,19	92,28
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	3,15	4,84	1,68	153,28
ПАТ «Світло шахтаря»	4,39	5,82	1,42	132,42
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	5,48	7,20	1,73	131,52
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	4,10	4,30	0,21	105,01
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	5,77	5,40	-0,36	93,69
ПАТ «Хартрон»	0,88	1,04	0,16	117,99

Аналізуючи дані табл. 2.7, необхідно відмітити абсолютну нестабільність за показником «продуктивність праці» на досліджуваних підприємствах у 2019-2020 роках, тобто є декілька підприємств на яких ситуація щодо продуктивності значно покращилась. Так, наприклад, на АТ «Турбоатом» спостерігається підвищення на 12,76 % або на 99,79 тис. грн./особу в 2020 році у порівнянні з 2019 роком; ПАТ «Завод «Південкабель» – на 11,06 % або на 22,71 тис. грн./особу; на ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» – на 7,27 % або на 25,17 тис. грн./особу. Відзначимо також дуже високу продуктивність праці на підприємстві ПАТ «Хартрон» у порівнянні з іншими підприємствами,

це пов'язане, перш за все, з впровадженням у 2019 році удосконаленої системи мотивації персоналу. Але є і ряд підприємств, на яких ми бачимо значне зниження продуктивності праці, це: ПАТ «Хартрон», на якому зафіксоване зниження на 338,15 тис. грн./особу, або на 15,56 %; ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (на 219,87 тис. грн./особу або на 35,73 %); ПАТ «Світло шахтаря» – на 89,58 тис. грн./особу або на 20,48 %; ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», де продуктивність праці знизилась на 14,12 % або на 85,69 тис. грн./особу; ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», на якому рівень продуктивності праці знизився на 23,58 тис. грн./особу, темп росту за два роки склав 94,98 %. Найзначніше зниження продуктивності праці зафіксоване на ПАТ «Хартрон» на 338,15 тис. грн./особу, а найбільше зростання спостерігається на АТ «Турбоатом» – до 882 тис. грн./особу в 2020 році і це аж на 99,79 тис. грн./особу більше ніж у 2019 році.

Оскільки трудомісткість продукції є зворотнопропорційним показником продуктивності праці, то зниження трудомісткості спостерігається на тих самих підприємствах, на яких було зазначено зростання продуктивності, це АТ «Турбоатом», ПАТ «Завод «Південкабель» та ПАТ «Харківський верстатобудівний завод». Найбільшого зниження трудомісткості продукції вдалося досягти працівникам ПАТ «Завод «Південкабель» – на 9,58 % якщо порівнювати дані 2020 та 2019 років. На ПАТ «Хартрон» трудомісткість продукції в 2020 році була найменшою серед восьми досліджуваних підприємств та значення склало 1,04 год./тис. грн. Необхідно також відмітити 2 підприємства на яких трудомісткість продукції мала найбільші значення в 2020, це: ПАТ «Завод «Південкабель» (8,4 год./тис. грн.) та ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (7,2 год./тис. грн.).

Аналізуючи ефективність діяльності підприємств та їх працівників окремо не слід забувати про винагороду за працю. Розмір отриманої працівниками заробітної плати є визначальним критерієм забезпечення кадрової безпеки підприємства, особливо в кризовий період, коли на перший план виходить саме матеріальна винагорода у порівнянні з нематеріальними

стимулами. Тому при дослідженні стану кадрової безпеки підприємств обов'язково необхідно провести аналіз фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати
досліджуваних підприємств**

Найменування підприємств	Фонд оплати праці штатних працівників, всього, тис. грн.			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	130058	140938	10880	108,37
АТ «Турбоатом»	529753	543108	13355	102,52
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	168147	160945	-7202	95,72
ПАТ «Світло шахтаря»	199939	192382	-7557	96,22
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	15848	15667	-181	98,86
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	189667	198164	8497	104,48
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	20671	24772	4101	119,84
ПАТ «Хартрон»	16982	17273	291	101,71
Найменування підприємств	Середньомісячна заробітна плата, грн.			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	11870,94	12337,01	466,07	103,93
АТ «Турбоатом»	13305,01	14562,1	1305,08	109,51
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	11561,26	11434,0	-127,26	98,90
ПАТ «Світло шахтаря»	10394,0	10153,16	-304,84	97,68
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	9855,72	10304,18	424,46	104,31
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	11681,88	13580,32	1898,44	116,25
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	10833,86	11863,98	1030,13	109,51
ПАТ «Хартрон»	16847,22	17342,37	495,15	102,94
Найменування підприємств	Частка працівників, які на протязі року отримували мінімальну заробітну плату, %			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	3,24	2,95	-0,29	91,05
АТ «Турбоатом»	4,90	4,13	-0,77	84,29
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	10,55	11,47	0,92	108,72
ПАТ «Світло шахтаря»	26,42	35,14	8,72	133,01
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	7,92	9,15	1,23	115,53
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	16,32	17,31	0,99	106,07
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	14,63	14,02	-0,61	95,83
ПАТ «Хартрон»	1,29	1,51	0,22	117,05

Наприклад, працівник певної кваліфікації отримує заробітну плату на підприємстві нижчу за середню по галузі при тому, що підприємство отримує більший прибуток ніж інші підприємства, тоді у нього може виникнути почуття образи через недооцінку його праці. У подальшому образа може перерости у невдоволеність та конфліктні суперечки з керівництвом, зниження продуктивності праці робітника, зменшення його самовіддачі, зниження лояльності та ще багатьох негативних наслідків. Цей працівник може стати об'єктом кадрової безпеки, на який легко вплинути з метою заподіяння підприємству матеріальної шкоди. Все це негативним чином у подальшому вплине на рівень кадрової безпеки підприємства. Якщо таких незадоволених оплатою праці робітників стає велика кількість, то рівень кадрової безпеки різко знижується, та виникає загроза економічній безпеці підприємства [307].

Якщо поглянути на дані, які представлені в табл. 2.8, то можна зробити висновок, що на п'яти з восьми досліджуваних підприємств спостерігається зростання фонду оплати праці, та пов'язане це, здебільшого, зі збільшенням виручки від реалізації продукції відповідно. Так, на ПАТ «Завод «Південкабель» фонд оплати праці збільшився на 10880 тис. грн. або на 8,37 % в 2020 році у порівнянні з 2019 роком, на АТ «Турбоатом» фонд оплати праці збільшився на 13355 тис. грн. або на 2,52 % в 2020 році, на ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» – на 8497 тис. грн. (темپ росту склав 104,48 %), на ПАТ «Хартрон» – на 291 тис. грн. (темп росту склав 101,71 %) та найбільше збільшення фонду оплати праці відбулося на ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» – на 19,84 %, що в абсолютному виразі склало 4101 тис. грн. Зниження фонду оплати праці (до 15667 тис. грн.) спостерігається на ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» – на 1,14 %, а також на ПАТ «Харківський підшипниковий завод» – на 4,28 % та на ПАТ «Світло шахтаря» – на 3,78 %, що пов'язане з зниженням виробничої діяльності та зменшенням чисельності персоналу.

Що стосується середньомісячної заробітної плати, то можна відзначити, що на більшості підприємств відбулося її зростання (не зважаючи на зниження

дохідності), оскільки підвищувалась на протязі 2020 року мінімальна заробітна плата та проводилась індексація заробітної плати. На рис. 2.4 представлено графічне відображення середньомісячної заробітної плати за підприємствами.

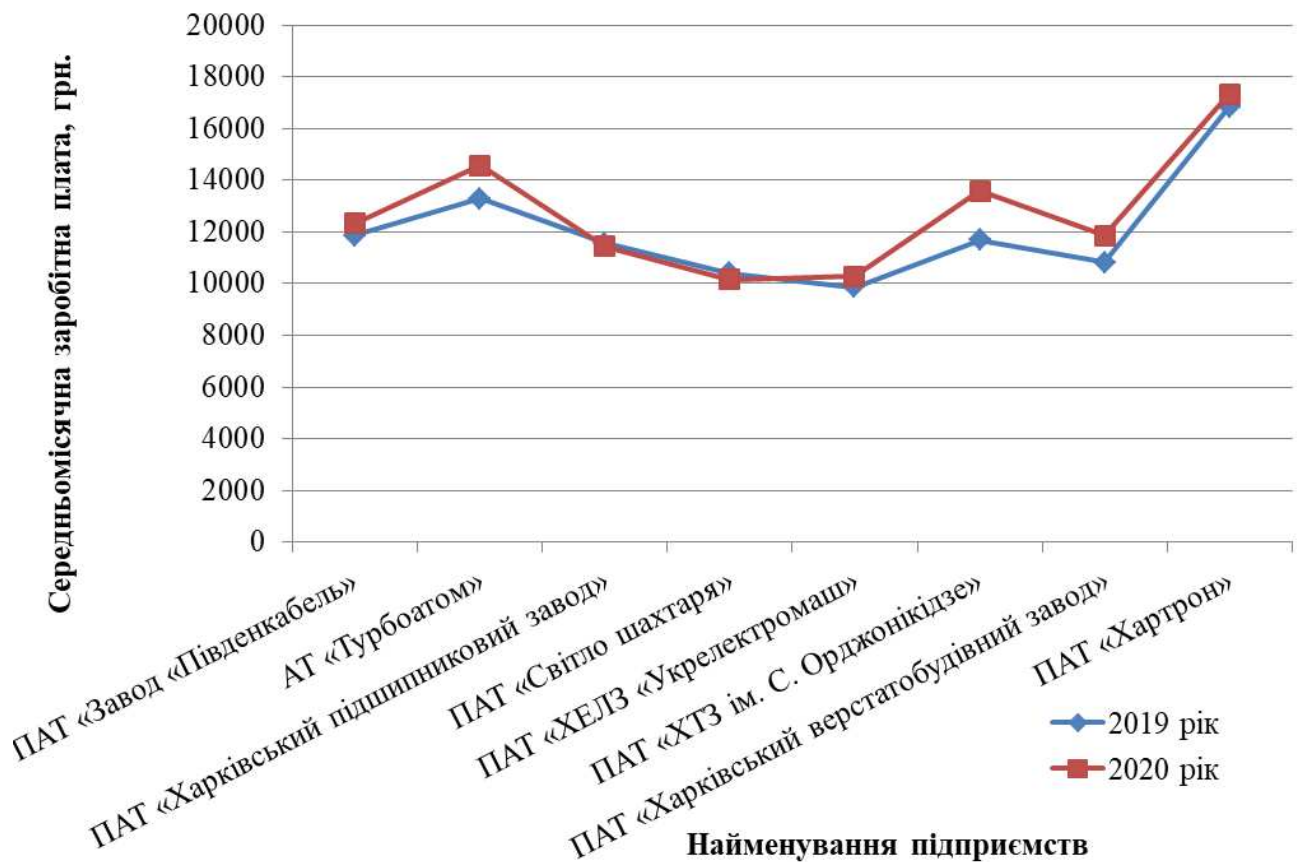


Рис. 2.4. Рівень середньомісячної заробітної плати на досліджуваних підприємствах у 2019-2020 роках

Так, з табл. 2.8 та рис. 2.4 видно, що найвищий рівень заробітної плати на протязі 2019-2020 років спостерігається на ПАТ «Хартрон». Значне підвищення рівня середньомісячної заробітної плати відбулося на ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» з 11681,88 грн. у 2019 році до 13580,32 грн. у 2020 році. Також підвищилась суттєво заробітна плата на АТ «Турбоатом» - на 1305,08 грн., або на 9,51%. На інших підприємствах зміни заробітної плати на протязі двох років не були значними. Але слід зосередити увагу на зниженні рівня середньомісячної заробітної плати таких підприємств: ПАТ «Харківський підшипниковий завод» та ПАТ «Світло шахтаря». Оскільки невиправдане зниження заробітної плати та економія фонду оплати праці в майбутньому

обов'язково призведе до масового невдоволення працівників системою управління персоналом та застосовуваної кадрової політики і це знайде відображення на рівні кадрової безпеки.

Також з табл. 2.8 ми бачимо, що на більшості підприємств (5 з 8) спостерігається збільшення частки працівників, які на протязі року отримували мінімальну заробітну плату не зважаючи на зростання на деяких з них середньомісячної заробітної плати, а це є вкрай негативною тенденцією. Знову ж серед «лідерів» за часткою працівників, які отримували мінімальну заробітну плату в 2020 році та за темпом росту за даним показником ПАТ «Світло шахтаря» – 35,14 % (темп росту 133 %). Значне зростання відсотку працівників, які працюють за мінімальну оплату праці, зафіксоване у 2019-2020 рр. на ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (1,23 %).

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

З наведених в табл. 2.9 даних, ми бачимо, що лише 4 з 8 досліджуваних підприємств в 2020 році отримували прибуток, збільшення прибутку в 2020 році у порівнянні з 2019 роком спостерігалось також лише на трьох підприємствах: ПАТ «Завод «Південкабель» – на 5176 тис. грн., або на 28,09 %; АТ «Турбоатом» – на 74082 тис. грн., або на 14,56 %; ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» – на 2259 тис. грн., або на 34,41 %. На ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» зменшився збиток на 1302 тис. грн. Відбулось також інтенсивне зниження рівня чистого збитку на таких підприємствах: ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Світло шахтаря» та ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе». Ці підприємства в 2020 році відпрацювали зі збитком в 171688 тис. грн., 65408 тис. грн. та 96724 тис. грн. відповідно.

Аналіз чистого прибутку та середньої вартості ОВФ досліджуваних підприємств

Найменування підприємств	Чистий прибуток, тис. грн.			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	18429	23605	5176	128,09
АТ «Турбоатом»	508862	582944	74082	114,56
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	-157999	-171688	-13689	108,66
ПАТ «Світло шахтаря»	-54166	-65408	-11242	120,75
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	-7514	-6212	1302	117,33
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	-45782	-96724	-50942	211,27
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	6564	8823	2259	134,41
ПАТ «Хартрон»	10697	10438	-259	97,58
Найменування підприємств	Середня вартість ОВФ, тис. грн.			
	2019 рік	2020 рік	Абс. відх. (+,-)	Темп росту, %
ПАТ «Завод «Південкабель»	154745	142795	-11950	92,28
АТ «Турбоатом»	322054	353874	31820	109,88
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	859180	848822	-10358	98,79
ПАТ «Світло шахтаря»	217778	206031	-11747	94,61
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	14668	13198	-1470	89,98
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	337199	312019	-25187	92,53
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	17833	16677	-1156	93,52
ПАТ «Хартрон»	31587	30813	-774	97,55

Зростання середньої вартості ОВФ за період 2019-2020 років зафіксоване лише на АТ «Турбоатом» з 322054 тис. грн. до 353874 тис. грн. На інших підприємствах спостерігається зниження середньої вартості ОВФ, але не такими галопуючими темпами. Це звичайно пов'язане з амортизаційними відрахуваннями, тобто постійним та щорічним відрахуванням частини вартості основних фондів для відшкодування їх зносу, тобто для їх відтворення, шляхом віднесення на собівартість продукції згідно з існуючими нормами. Значне зниження середньої вартості основних виробничих фондів ми також спостерігаємо на ПАТ «Завод «Південкабель» на 7,72 %, на ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» на 7,47% та ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» на 6,48 %.

2.2. Визначення факторів впливу та рівня лояльності персоналу за допомогою кореляційно-регресійних методів

Тенденції розвитку сьогоденного бізнесу, певна структуризація та спеціалізація працівників дозволяють роботодавцям зробити висновок, «що дуже важливим є те, що працівник, який виконує роботу, обов'язково повинен мати достатню кваліфікацію та досвід, щоб виконати завдання з відповідною якістю» [264]. Ці настанови обумовлюють зниження лояльності працівників керівництву. Роботодавці з часом перестали цінувати співробітників, в свою чергу працівники виконують посадові обов'язки виключно з метою отримання достойної зарплати. Тому, працівники з легкістю змінюють місце роботи і тенденція щодо частоті зміни роботи зростає. Спостерігається дуже негативна тенденція щодо підвищення лояльності співробітників.

Науці відомі теорії, за якими «дані взаємини між роботодавцем та працівником приймаються як нормальні в умовах розвиненої економіки» [208]. Однак все більше практиків дотримуються думки, що такі взаємовідносини призводять до негативних наслідків та неефективної діяльності підприємства. За результатами опитування групи Gallup [105, 267], на сьогодні тільки 26% найманих працівників американських компаній працюють з високою продуктивністю та їх цікавить їхня робота. Більше 50% працівників середнього кадрового складу взагалі не цікавляться виконуваною роботою, вони просто обмінюють відпрацьований час на заробітну плату. Аналітики кадрової компанії Kelly Services наводять наступні дані: 19% найманих працівників підприємств, серед опитаних є активними «дисидентами». Вони незадоволені виконуваною роботою і чинять опір діяльності підприємства зсередини. 67% працівників українських підприємств якщо знаходять роботу з більш високою оплатою праці, то з легкістю переходять на нове місце роботи.

Виходячи з такої ситуації, удосконалення ефективності діяльності підприємств, які проводять необхідні програми, спрямовані на посилення внутрішнього маркетингу, а також цілеспрямовано формують лояльність

співробітників, принесе певні результати. Опитування має наступні результати: якщо на підприємстві працює більша половина лояльних працівників, які сумлінно виконують свою роботу, то підприємство має і лояльних клієнтів з підвищеною зацікавленістю в його продукції. В даному випадку лояльність споживачів на 56% перевищує середньостатистичний рівень, а це, в свою чергу, призводить до серйозних прибутків (приблизно на 27% вище за середні).

Саме тому в найближчому майбутньому відбуватимуться зміни у формуванні внутрішньої політики організацій, вони будуть спрямовані на зростання лояльності працівників. Найкращий шлях до досягнення цієї мети – внутрішній маркетинг, мається на увазі спрямована на працівників підприємства активність керівництва, для побудови позитивного образу керівника в очах найманих працівників [7]. Дана модель лояльності працівника налічує три етапи: благонадійність, лояльність і прихильність організації.

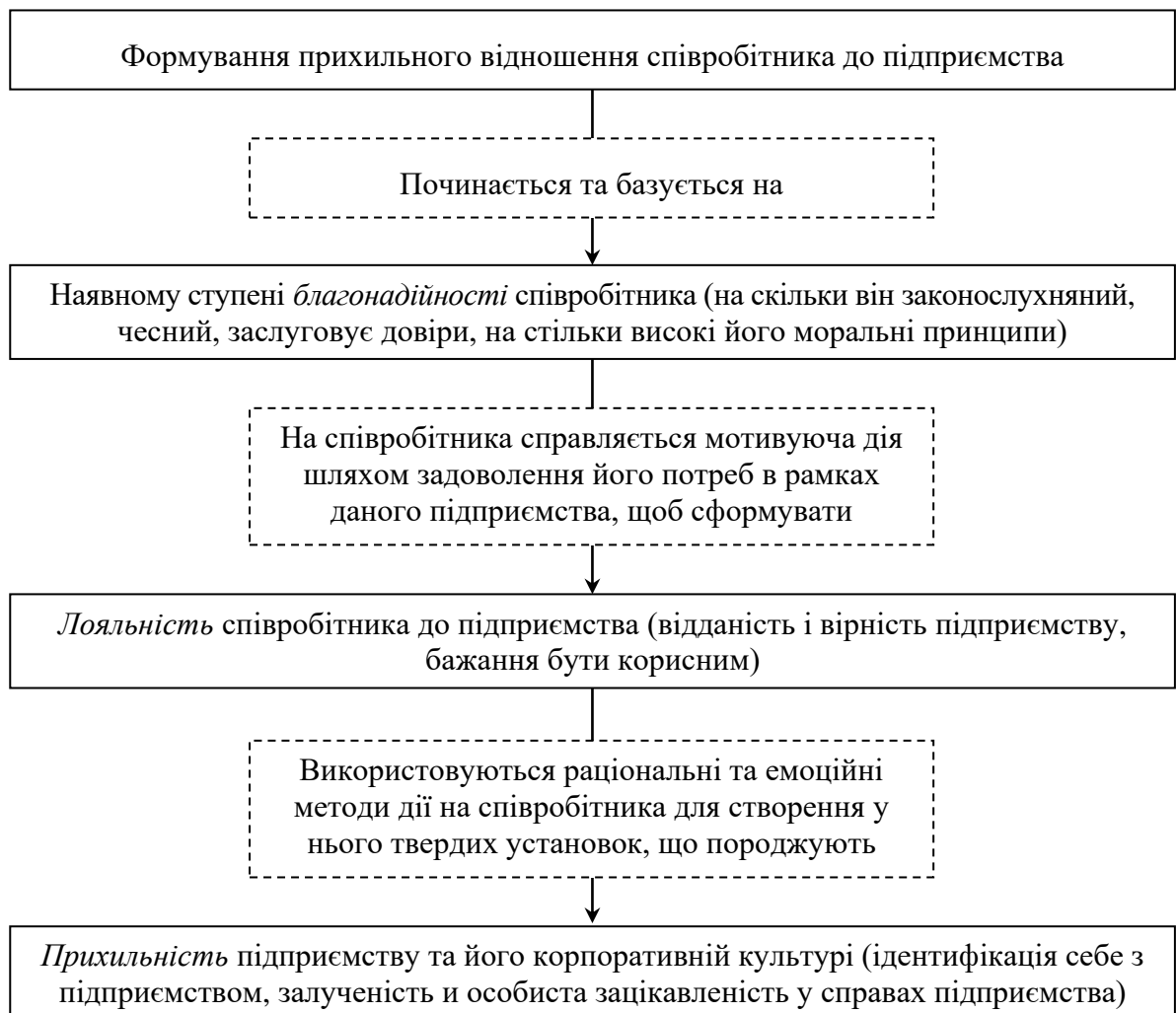


Рис. 2.5. Формування прихильного відношення співробітника

Благонадійність в широкому смислі слова – законслухняність, у відносинах з підприємством перетворюється на дотримання норм, цілей і цінностей даного підприємства, виконання його вимог і регламентів [85, 239]. В основі цього відношення – «звичайна дисциплінованість, що підкріплюється системою стимулювання, а також системами виховання і навчання працівника, що супроводжували його все життя. Благонадійність можна розшифрувати як надійність в благих справах» [308].

Благонадійна в громадському, соціальному сенсі людина буде благонадійною в будь-якій організації, незалежно від її культури, норм і цінностей (якщо вони не будуть суперечити загальноприйнятим і загальнолюдським). «Такий працівник буде неухильно підкорятися нормам підприємства, але не в силу своєї прихильності їм, а в силу своєї законслухняності. Благонадійність працівників має велике значення для підприємства, оскільки робить їх поведінку цілком передбачуваною і безпечною. Але при цьому не слід забувати, що це динамічний процес, схильний до впливу внутрішніх і зовнішніх причин» [173. 306, 261].

Неблагонадійність – це деякий динамічний процес, що змінюється в часі під впливом зовнішніх і внутрішніх причин, і відображає готовність індивіда почати дії, які у соціально-культурному середовищі більш високого рівня можуть бути розцінені, як порушення існуючих норм і традицій, а також сама поведінка, що порушує ці норми. Фактори неблагонадійності представлені в Додатку А.

Лояльність (loyalty) у перекладі означає «відданість, вірність» [61]. Це емоційно забарвлене ставлення до чого-небудь або кого-небудь, бажання бути корисним, потрібним, робити якомога більше хорошого, попереджати про небезпеку. Згідно з визначенням тренера-консультанта Центру управлінського консультування «Рішення» В. Доміняка, під лояльністю персоналу слід розуміти «доброзичливе, коректне, щире, шанобливе ставлення до керівництва, співробітників, інших осіб, їх дій, до підприємства в цілому; усвідомлене виконання співробітником своєї роботи відповідно до цілей і завдань

підприємства, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, включаючи неформальні, відносно організації, керівництва, співробітників та інших суб'єктів взаємодії».

Також лояльність – «це задоволеність співробітника умовами, винагородою, ростом і перспективами, колективом, захистом від зовнішніх загроз» (наприклад, фізичні загрози співробітникові і його близьким) [84, 238].

Лояльні співробітники «ретельно охороняють комерційні таємниці підприємства. Вони завжди на стражі, вони контролюють можливі загрози й зупиняють їх». Для лояльного співробітника зрадництво інтересів підприємства просто неможливе [134, 191].

Лояльний співробітник завжди прагне «бути чесним і щирим з підприємством, щиро переживає і турбується за його успіхи, прагне виконати свою частину роботи найкращим чином і готовий приносити жертви заради успіхів організації, відчуваючи стане гордості за певні перемоги» [191].

Лояльний працівник завжди має дуже сильне прагнення залишатися повноцінним членом підприємства, навіть незважаючи на означені проблеми і складнощі в його роботі. Даний працівник сповнений ентузіазму та намагається допомогти у розв'язанні проблем, робити все необхідне, що від нього залежить для вирішення проблем. Але слід зауважити, що це опис ідеального лояльного співробітника. І, звичайно, не кожен працівник стає лояльним. Започаткування і розвиток елементів лояльності у кожного співробітника щодо організації, в якій він працює, має власні характеристики і етапи.

Деякі фактори здійснюють подвійний вплив на лояльність. «Певний фокус контролю співробітника, визначення причин того, що передусе внутрішнім або зовнішнім факторам як сприяє, так і заважає удосконаленню лояльності співробітника (сприяють при досягненнях підприємства і зовнішньому середовищі та успіхах працівника і внутрішньому середовищі контролю). Екстраверсія, соціальна спрямованість, надмірна балакучість і впевненість у своїх можливостях при певних умовах діяльності в організації сприяють покращенню лояльності. Якщо ж умови роботи несприятливі –

допоможуть співробітнику більш швидко знайти нове місце роботи. Така сама ситуація і з сприйняттям та отриманням нового досвіду. Продуктивність працівника зміцнює його лояльність, якщо його наполеглива праця буде помічена та належним чином оцінена». В іншому випадку може з'явитися незадоволеність, і це точно не розвине лояльність. Модель лояльності персоналу в залежності від цих двох факторів представлена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Модель розвитку лояльності персоналу [93, 304, 270]

1. Коли особистісний потенціал лояльності незначний, та й мотивація незначна, у працівника народжується імітаційна лояльність. Співробітник демонструє, створює видимість лояльності, оскільки розуміє, що це необхідно на робочому місці і керівництво любить лояльних співробітників. Він може носити значок фірми, співати її гімн, переймати манеру спілкування колег, але до вірності й відданості підприємству ще дуже далеко. Це, швидше за все, спосіб виживання, пристосування до культури, ніж спосіб взаємодії з нею. Емоційно на цьому етапі лояльності співробітника з організацією нічого не пов'язує, і він може змінити місце роботи, не відчуваючи особливого жалю.

2. Якщо потенціал особистісної лояльності великий і працівник за своєю природою схильний до емоційної прихильності, вірності, подяки, але ці його якості не підкріплюються і не мотивуються підприємством, ми отримуємо потенційну лояльність. Організація не помічає, ігнорує відданість працівника, емоційна прив'язаність здійснюється тільки в одному напрямку, яка не підкріплюється яким-небудь рухом з іншого боку, тому що вважає що так і повинно бути. Така позиція керівництва підприємства може демонструватися як результат популярності організації, особливих заслуг і досягнень перед країною, а може і просто нічим не виправдовуватися. Але така організація повинна розуміти, що лояльність без взаємності викликає у працівників негативні стани, стреси, незадоволеність, розчарованість, пригніченість, які аж ніяк не сприяють трудовим досягненням і творчим поривам.

3. Коли працівник прагматичний, емоційно бідний, і йому взагалі не властиво виявляти прихильність і вірність, зробити лояльним такого працівника може тільки висока ступінь задоволення його потреб на даному підприємстві (мотивована лояльність). Організація надає працівникові більш привабливі умови стимулювання його праці, ніж всі інші організації: більше платить, надає більш цікаву роботу, наділяє керівними повноваженнями, надає персональний кабінет. Таким чином, лояльність в тій мірі, на яку здатний даний працівник, купується більш вигідною пропозицією. Отже, якщо інша організація зможе запропонувати більш вигідний мотиваційний пакет, відсутність особливої емоційної прихильності і відданості зроблять перехід даного працівника в цю організацію абсолютно реальним і неминучим.

4. При середньому ступені вмотивованості та середньому потенціалі лояльності отримуємо загальноприйнятту стандартну лояльність звичайного благонадійного співробітника, яка і присутня у більшості своїй в усіх організаціях. Знайти дуже відданих і вірних співробітників – велика проблема. Та й мотивувати надмірно всіх працівників нелегко. Більшість організацій можуть собі дозволити таке тільки по відношенню до обраних співробітників, найчастіше до керівництва. Ось і виходить середня мотивація, середній

потенціал особистісних якостей, середня лояльність. Середня аж ніяк не означає погана. Середня означає цілком достатня для роботи звичайних підприємств в звичайних ринкових умовах. Тільки екстремальні ситуації, екстремальні умови діяльності вимагають більшої лояльності для отримання більших гарантій в умовах підвищеного ризику. При загальноприйнятій стандартній лояльності отримуємо певний баланс особистісного потенціалу та мотиваційних можливостей підприємства, який і створює умови для нормального функціонування більшості організацій.

5. Лояльність на рівні цінностей і переконань. Лояльністю цього рівня здатні володіти лише деякі співробітники підприємства, що займають найбільш мотивовані позиції і володіють високим потенціалом лояльності. Зазвичай це вище керівництво підприємства, близьке до батьків-засновників, які мають частину акцій підприємства і зв'язують свої майбутні перспективи з даним підприємством. Не варто будувати ілюзій стосовно того, щоб домогтися такого рівня лояльності у більшості службовців організації. Масово таке можливо лише в партіях або в релігійних організаціях, що будують свою роботу на елементах певного «зомбування» прихильників. Рядовий співробітник може володіти таким рівнем лояльності в силу виняткових обставин. Це можуть бути традиції багатовікової династії, дідусь, батько і син працюють на підприємстві, зберігають його традиції і передають свою відданість і вірність з покоління в покоління. Або якщо організація врятувала життя найближчій людині, виручила співробітника в вкрай критичну ситуацію, в ході якої переосмислюються цінності і формуються нові відносини до тих, хто брав участь у порятунку.

Саме з цього рівня лояльність переходить в прихильність організації, при якій працівник ідентифікує себе з підприємством, представляє його і себе як єдине ціле, не роздільне ніякими обставинами [173]. Такого працівника не можна підкупити чи залякати. Труднощі організації, її радості і перемоги він сприймає як свої власні. Для нього не важливі доходи та інші методи стимулювання. Членство в організації такий працівник вважає вищою

нагородою і єдиною формою свого існування. Прихильність організації означає ототожнення працівника з культурою підприємства. Крім ідентифікації прихильність має на увазі залученість – бажання робити особисті зусилля, вносити свій вклад як члена організації для досягнення її цілей. Залученість може бути досягнута, якщо робота спонукає у людей [10, 39, 50]:

«готовність, якщо це вимагають інтереси організації, до додаткових зусиль, не обмежуючись посадовими інструкціями;

почуття самоповаги, засноване на задоволеності своїми професійними досягненнями і своєю роботою;

зацікавленість у досягненні значущих для організації робочих результатів, відповідальність за результати своєї роботи».

Отже, прихильність припускає наявність трьох аспектів відносини співробітника до своєї організації: ідентифікації, залученості та лояльності разом узятих. Джерела формування прихильності представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Джерела формування прихильності [107]

Індивідуальні особливості працівників	Характеристики робочого середовища
Відмінності трудової етики (орієнтація на роботу як на ключову сферу самореалізації, орієнтація на працю з повною віддачею і прийняття відповідальності за робочі результати)	Ступінь інформованості працівників, делегування повноважень, прийняття рішень ступінь довіри до працівника
Мотиви підбору роботи (більшу лояльність проявляють співробітники, які спрямовані на зміст роботи, а не на заробітну плату)	Можливості, які створені в організації для задоволення потреб співробітників (умови праці, оплата, соціальні програми)
Соціальні аспекти: рівень освіти (вище рівень освіти, значить менше готовність проявляти лояльність), вік (чим старше, тим вище прихильність), сімейний стан (наявність сім'ї призводить до більш високої лояльності)	Сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, підтримка колег та доброзичливість
Віддаленість місця проживання від місця безпосередньої роботи (далі нижче прихильність)	Визнання та оцінка досягнень, можливості професійного зростання,
Мотивація трудової діяльності та трудові цінності: велика кількість мотивів праці і висока значимість для співробітника змісту праці спонукають до лояльності. Має значення, якою мірою дане місце роботи дає можливість задоволення потреб, з якими пов'язана робота	Рівень стресу на підприємстві: якою мірою робота пов'язана з забрудненням робочого середовища, перевтомою, емоційною та фізичною напругою

Визначимо особливості прихильних працівників: «спроможність приймати новаторські пропозиції без паніки; високий рівень поваги як до себе так і до інших працівників; вміння враховувати інтереси інших працівників і не обмежуватися тільки межами розв'язуваної проблеми; прагнення до досягнення високого результату, виходячи з інтересів підприємства, спираючись більше на цілі, ніж на засоби їх досягнення; вміння запроваджувати рішення, спираючись на власний розсуд, стійкий опір впливу пропаганди та маніпуляцій; постійне професійне зростання» [191].

Висококонкурентне середовище, економічна нестабільність, рухлива економіка вимагають від роботодавця не чекати від своїх працівників елементів лояльності та прихильності, а запровадити ряд вимог до обов'язкового виконання, прописавши їх в нормативних документах, які регулюють відносини працівника і роботодавця [69, 72, 302]. Деякі зобов'язання працівника включаються в колективний договір, у тому числі «про повернення коштів, які витрачає підприємство на навчання співробітника, про нерозголошення конфіденційної інформації. Ширше коло питань можуть бути прописані у корпоративному кодексі, він є локальним нормативним документом і включає найважливіші інформаційні та нормативні елементи, прийняті на підприємстві. Вони стосуються порядку оцінки, атестації та винагороди, правил прийому та звільнення, етичних норм» [72].

Інше джерело інформації про вимоги, що пред'являються до лояльності співробітника, – інструкції та правила поведінки, закріплені в нормах ділової етики. Це наступні норми: дотримання законодавства, статуту підприємства, внутрішніх нормативних документів; слідування правилам документообігу в організації; захист внутрішньої інформації; дотримання конфіденційності; вирішення конфліктів шляхом переговорів і узгоджень; дисциплінованість; прагнення до підвищення рівня професіоналізму; націленість на результат; розумна активність, енергійність, ініціативність; схильність до розумного ризику та інновацій; підтримка пропозицій і прагнення до підвищення ефективності роботи підприємства; ефективне використання робочого часу,

активів, ресурсів і майна підприємства; сприйняття роботи не тільки як засобу отримання доходу і професійного зростання, але і як способу задоволення потреби в самовираженні; носіння форменого одягу для робочих та офіційного костюма для працівників управлінського апарату підприємства.

Про вірність та відданість своїх працівників мріє будь-яка організація. Але кожна організаційна культура розуміє лояльність по-своєму. Лояльність в розумінні різних культур представлена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Лояльність в розумінні різних культур [61, 116]

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

Для визначення лояльності співробітників досліджуваних підприємств автор пропонує використати анкету, яка є синтетичним поєднанням трьох опитувальників видатних вчених, а саме: Л. Портера, Дж. Мейєра і Н. Аллен. Перший – це опитувальник організаційної лояльності Л. Портера (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ). Методика «Опитувальник організаційної лояльності» запропонована Ліманом Портером і його колегами (R. T. Mowday, LW Porter, R. M. Steers) в 1979 р. Ця методика добре працює при анонімних дослідженнях. Однак вона не дасть відповідь, хто саме лояльний, а хто ні, а також не розповість про причини відповідного ставлення до підприємства [145]. Форма опитувальника наведена в додатку Б.

Проведений факторний аналіз анкети OCQ, дозволив виокремити чотири ключові фактори: «розподіл цінностей і цілей (цінність підприємства), фактори намагань в інтересах: інтенціональний (передбачає готовність працювати понаднормово з підвищеною продуктивністю) і поведінковий як фактор роботи на підприємстві». Також слід відзначити, що факторна структура в цілому віддзеркалює методику організаційної лояльності Портера [145, 239].

Також для розробки анкети використана шкала організаційної лояльності Дж. Мейєра і Н. Аллен (Organizational Commitment Scale – OCS-93). Означена методика запропонована Джоном Мейєром і Наталі Аллен в 1990 р. Перший її проєкт 1991 року включає три субшкали по вісім питань у кожній. Автори виокремлюють «три різні підходи до визначення лояльності, які пояснюють природу зв'язку між працівником і підприємством, яка мінімізує вірогідність добровільного звільнення працівника з організації: емоційну прихильність до підприємства, визначення витрат, які пов'язаних з вивільненням з організації, і відчуття певних зобов'язань щодо підприємства». Позначають компоненти методу автори через використання термінів «афективна» (Affective), «продовжена» (Continuous) і «нормативна» (Normative) лояльність. Перша субшкала, яка має назву афективної (емоційної) лояльності (Affective Commitment Scale, ACS) визначає міру ідентифікації, сприяння розвитку та емоційну лояльність працівника до підприємства; субшкала продовженої

лояльності (Continuous Commitment Scale, CCS) показує ступінь сприйняття працівником витрати, які можуть виникнути при звільненні з підприємства; субшкала нормативної лояльності (Normative Commitment Scale, NCS) – міра сприйняття співробітником певних зобов'язань перед підприємством. Також зазначається, що афективна, продовжена і нормативна прихильність є саме елементами організаційної прихильності, а не самостійними її типами, і можуть визначатися в значеннях профілю лояльності. Це означає, що вимірювання кожного елементу є незалежними і не пов'язані один з іншим [65, 73, 14, 239]. Форма опитувальника наведена в додатку В.

Задоволеність роботою статистично значимо пов'язана з усіма шкалами опитувальника і загальною шкалою. Максимальна зв'язок спостерігається з нормативної лояльністю і загальною шкалою, мінімальна – з продовженою шкалою. Аналогічно розташовуються коефіцієнти кореляції для оцінки турботи організації про своїх співробітників. Схожа картина спостерігається для оцінки справедливості організації по відношенню до своїх співробітників, за винятком статистично значущого зв'язку з продовженою шкалою. Такі результати говорять про складність диференціації шкал [84].

Ще один опитувальник, який був використаний при розробці автором анкети для оцінки лояльності працівників досліджуваних підприємств – тест «Оцініть свою лояльність до компанії», який передбачає 4 варіанти відповідей (а, б, в, г) на 6 поставлених запитань [134]. Кількість набраних балів розраховується за ключем, який представлений разом з самим тестом в додатку Г.

За результатом тестування за даною методикою висновок можна зробити наступний: «якщо працівник набрав більше 18 балів, значить, він хоче здаватися краще, ніж є. Якщо працівник набрав від 16 до 18 балів включно – він лояльний співробітник. Якщо працівник набрав від 12 до 15 балів включно – його лояльність або зароджується, або вмирає». Якщо працівник набрав менше 12 балів, то результати тесту можна вважати неправильними.

Так для оцінки рівня лояльності персоналу досліджуваних підприємств було проведено дослідження в ході якого було розроблено анкету виявлення

рівня лояльності персоналу і анонімно опитано по 20 співробітників з кожного підприємства, які займають різні посади для більшої відвертості і адекватності оцінки. Анкета «Оцінка лояльності персоналу», яка розроблена автором за результатами синтезу опитувальників організаційної лояльності Л. Портера, Дж. Мейера і Н. Аллен представлена в додатку Д.

Результати анкетування дали змогу відобразити відповіді респондентів на запитання анкети. В якості прикладу в роботі продемонстровано результати анкетування на підприємстві ПАТ «Хартрон» (Додаток Е).

З наведених даних ми бачимо, що загальний рівень лояльності персоналу підприємства 71,6% або 0,716. В балах це значення складає 3,58 з 5 максимальних. До речі, середній бал за субшкалами становить: «ставлення до організації (лояльність)» – 4,05 бали, за блоком «прихильність, патріотизм» – 3,55 бали, «ставлення до кадрової політики» – 3,15 бали та за субшкалою «прихована «плинність», дезадаптація» – 3,1 бали.

Визначення середнього рівня лояльності за кожною субшкалою та загального рівня лояльності персоналу інших підприємств представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Дослідження середнього рівня лояльності за субшкалами та загального рівня лояльності персоналу досліджуваних підприємств у 2020 році

Найменування підприємств	Середній бал рівня лояльності за субшкалами				Загальний рівень лояльності в балах	Загальний рівень лояльності у %
	Ставлення до організації	Прихильність, патріотизм	Ставлення до кадрової політики	Прихована «плинність», дезадаптація		
ПАТ «Завод «Південкабель»	3,7	3,85	3,15	3,25	3,53	70,6
АТ «Турбоатом»	4,45	4,05	4,3	4,15	4,27	85,4
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	3,65	3,4	3,25	3,3	3,47	69,4
ПАТ «Світло шахтаря»	2,9	2,85	2,55	2,5	2,76	55,2
ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш»	3,2	3,25	2,9	2,85	3,1	62
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	3,55	3,6	3,35	3,15	3,44	68,8
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	3,25	2,95	2,7	2,75	2,97	59,4
ПАТ «Хартрон»	4,05	3,55	3,15	3,1	3,58	71,6

Як бачимо з табл. 2.12, якщо розраховувати загальний рівень лояльності в балах як середнє арифметичне значення за чотирма субшкалами, то отримане значення буде меншим за наведене в таблиці. Це пояснюється тим, що для уникнення подвійного округлення, загальний рівень лояльності персоналу в балах розраховується як сума балів за всіма питаннями анкети поділена на кількість респондентів по кожному підприємству (20 осіб) та загальну кількість запитань (15), тобто розраховується середнє арифметичне значення за всіма питаннями.

На рис. 2.7 відображений середній бал рівня лояльності за субшкалами та загальний рівень лояльності персоналу досліджуваних підприємств у 2020 році за результатами проведеного анонімного анкетування.

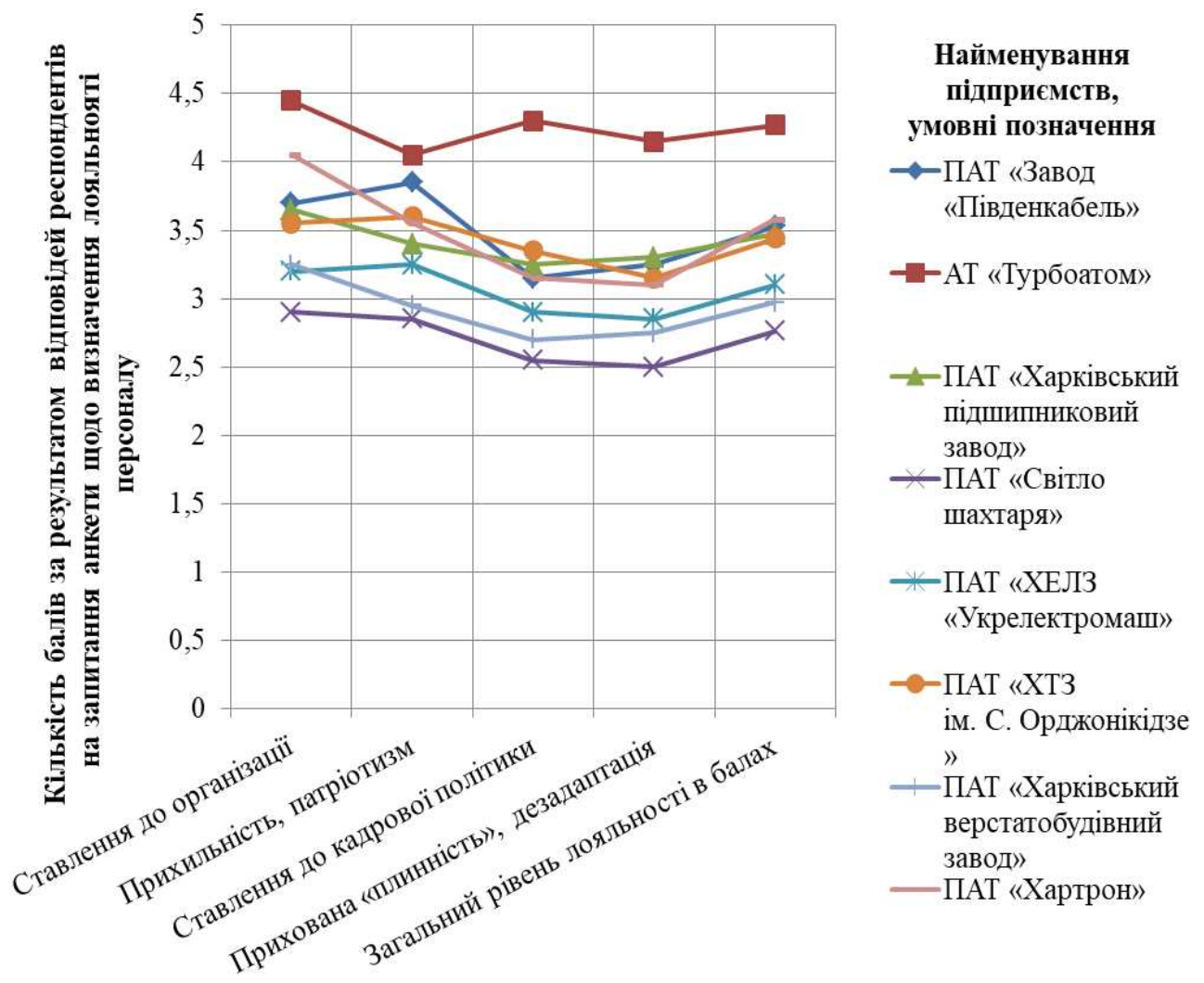


Рис. 2.7. Рівень лояльності персоналу досліджуваних підприємств у 2020 році за результатами проведеного анонімного анкетування.

Отже, найвищий загальний рівень лояльності персоналу на АТ «Турбоатом» – 85,4%, на більшості підприємств спостерігається середній рівень, який коливається від 59,4% до 71,6%, а також виявлений незадовільний стан лояльності на підприємстві ПАТ «Світло шахтаря», визначений в розмірі 55,2%. Якщо розглянути рівень лояльності за субшкалами, то можна побачити приблизно ту ж саму картину, що і за загальним рівнем. Занизьким є ставлення працівників ПАТ «Світло шахтаря» до свого підприємства – 2,9 бали з 5. Найбільш лояльне «ставлення до організації» визначене не тільки на АТ «Турбоатом» (4,45) але і у працівників ПАТ «Хартрон» (4,05). Що стосується субшкали «прихильність, патріотизм», то можна сказати що більш патріотично по відношенню до підприємства налаштовані працівники АТ «Турбоатом» (4,05) та ПАТ «Завод «Південкабель» (3,85). На АТ «Турбоатом» спостерігається також дуже високе ставлення працівників до кадрової політики – 4,3 бали. А найгірше воно у співробітників ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (2,7) та ПАТ «Світло шахтаря» (2,55). Прихована «плинність» дуже висока на ПАТ «Світло шахтаря» (2,5 бали), а низка на АТ «Турбоатом» (4,15 бали).

Результати проведеного анкетування працівників машинобудівних підприємств Харківського регіону також показали наступне: респонденти вважають, що саме рівень конфліктності обернено впливає на рівень лояльності персоналу. До речі, на думку одних респондентів, найвпливовішою є кількість міжгрупових конфліктів, інші вважають, що саме кількість міжособистісних конфліктів має найбільший вплив на рівень лояльності персоналу.

Для перевірки наявності лінійного множинного зв'язку між відповідними показниками необхідно [52, 54, 79, 132, 152]:

1. Побудувати лінійну багатофакторну економетричну модель (врахувати всі фактори) і визначити всі її характеристики (параметри моделі, середні квадратичні відхилення параметрів моделі, дисперсію і середнє квадратичне відхилення помилок моделі, коефіцієнт множинної кореляції і детермінації)».

2. Перевірити статистичну значущість параметрів моделі, коефіцієнта множинної кореляції. Перевірити адекватність моделі за допомогою критерія

Фішера.

3. Перевірити модель на наявність мультиколінеарності (сильна залежність між незалежними показниками, саме з причини сильного впливу виходять зміщені оцінки параметрів).

4. Зробити висновки щодо адекватності побудованої багатofакторної моделі, дати економічну інтерпретацію моделі в цілому.

Кількість конфліктів в розрахунку на 100 працюючих, яка була зафіксована відповідно до опитування працівників на підприємствах та відповідний їм загальний рівень лояльності персоналу відображені в табл. 2.13. Тобто ці дані можна вважати вихідними даними для проведення кореляційно-регресійного аналізу щодо визначення впливу кількості зафіксованих конфліктів на підприємстві на рівень лояльності персоналу.

Таблиця 2.13

Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу щодо визначення впливу кількості зафіксованих конфліктів на підприємстві на рівень лояльності персоналу

Найменування підприємств	Кількість міжгрупових трудових конфліктів, X_1	Кількість міжособистісних конфліктів, X_2	Кількість внутрішньо-особистісних конфліктів, X_3	Загальна кількість зафіксованих конфліктів на підприємстві	Загальний рівень лояльності у %, Y
ПАТ «Завод «Південкабель»	0	9	21	30	70,6
АТ «Турбоатом»	0	3	2	5	85,4
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	2	12	11	25	69,4
ПАТ «Світло шахтаря»	7	24	26	57	55,2
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	5	18	12	35	62
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	2	11	15	28	68,8
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	4	27	18	49	59,4
ПАТ «Хартрон»	4	8	7	19	71,6

Автор пропонує перевірити цю гіпотезу за допомогою пакету Microsoft Office Excel, використовуючи функцію «ЛИНЕЙН».

Функція «ЛИНЕЙН» в пакеті Microsoft Office Excel розраховує статистику для ряду із застосуванням методу найменших квадратів, щоб обчислити пряму лінію, яка найкращим чином апроксимує наявні дані і потім повертає масив, який описує отриману пряму.

Можна також об'єднувати функцію «ЛИНЕЙН» з іншими функціями для обчислення інших видів моделей, що є лінійними в невідомих параметрах (невідомі параметри яких є лінійними), включаючи поліноміальні, логарифмічні, експоненціальні і статечні ряди. Оскільки повертається масив значень, функція повинна задаватися у вигляді формули масиву. Рівняння для прямої лінії має наступний вигляд:

$$y = mx + b, \quad (2.1)$$

або, у разі декількох діапазонів значень x :

$$y = m_1x_1 + m_2x_2 + \dots + b, \quad (2.2)$$

де y – залежне значення – функція незалежного значення x ;

m – коефіцієнти, які відповідають кожній незалежній змінній x ;

b – постійна величина.

Функція «ЛИНЕЙН» повертає масив $\{m_n; m_{n-1}; \dots; m_1; b\}$, і також може повертати додаткову регресійну статистику. Синтаксис функції «ЛИНЕЙН» представлений в додатку Ж, рис. Ж.1:

1) «значення_у» – це множина значень y , які вже відомі для співвідношення $y = mx + b$. Якщо масив «значення_у» має один стовпець, то кожен стовпець масиву «значенн_х» інтерпретується як окрема змінна.

2) «Значення_x» – це необов’язкова множина значень x , які вже відомі для співвідношення $y = mx + b$. Масив «значення_x» може містити одну або декілька множин змінних. Якщо використовується тільки одна змінна, то масиви «значення_y» і «значення_x» можуть мати будь-яку форму – за умови, що вони мають однакову розмірність. Якщо використовується більш ніж одна змінна, то «значення_y» повинні бути вектором (тобто інтервалом заввишки в один рядок або шириною в один стовпець).

3) «Конст – це логічне значення, яке вказує, чи потрібне, щоб константа b була рівна 0. Якщо аргумент «конст» має значення TRUE або опущений, то константа b обчислюється звичайним способом. Якщо аргумент «конст» має значення FALSE, то значення b вважається рівним 0 і значення m підбираються так, щоб виконувалося співвідношення $y = mx$ ».

4) «Статистика – це логічне значення, яке вказує, чи потрібно повернути додаткову статистику по регресії. Якщо аргумент «статистика» має значення TRUE, функція «ЛІНЕЙН» повертає додаткову регресійну статистику. Повернений масив матиме наступний вигляд: { m_n ; m_{n-1} ; ...; m_1 ; b ; sen ; $sen-1$; ...; $se1$; seb ; r^2 ; sey ; F ; df ; $ssreg$; $ssresid$ }. Якщо аргумент «статистика» має значення FALSE або опущений, функція «ЛІНЕЙН» повертає тільки коефіцієнти m і постійну b ».

Опис додаткової регресійної статистики представлений в табл. 2.14.

Послідовність, в якій повертається додаткова регресійна статистика, представлена в додатку Ж, табл. Ж.1.

Для проведення розрахунків в Microsoft Office Excel необхідно записати формулу: =ЛІНЕЙН (D3:D10;A3:C10;TRUE;TRUE). Формулу необхідно ввести як формулу масиву. Для цього після вводу формули необхідно виділити діапазон, починаючи з поля, що містить формулу і натиснути клавішу F2, а потім – клавіші CTRL+SHIFT+ENTER. Якщо формула не буде введена як формула масиву, єдине значення буде дорівнювати -0,42609.

Додаткова регресійна статистика по функції «ЛІНЕЙН»

Величина	Характеристика
se_1, se_2, \dots, se_n	Стандартні значення помилок для коефіцієнтів m_1, m_2, \dots, m_n .
se_b	Стандартне значення помилки для постійної b ($se_b = \#Н/Д$, якщо аргумент «конст» має значення FALSE).
r^2	Коефіцієнт детермінованості. Порівнюються фактичні значення y і значення, які отримуються з рівняння прямої; за наслідками порівняння обчислюється коефіцієнт детермінованості, який може бути від 0 до 1. Якщо він рівний 1, то має місце повна кореляція з моделлю, тобто відмінності між фактичним і оцінним значеннями y не існує. У протилежному випадку, якщо коефіцієнт детермінованості дорівнює 0, використовувати рівняння регресії для прогнозу значень y не має сенсу.
se_y	Стандартна помилка для оцінки y .
F	F-статистика використовується для визначення того, чи є випадковим спостережуваний взаємозв'язок між залежною і незалежною змінними.
df	Ступені свободи. Ступені свободи корисні для знаходження F-критичних значень в статистичній таблиці. Для визначення рівня надійності моделі необхідно порівняти значення в таблиці з F-статистикою, яку повертає функція ЛІНЕЙН.
ssreg	Регресійна сума квадратів.
ssresid	Залишкова сума квадратів.

В табл. 2.15 наведена додаткова регресійна статистика щодо визначення впливу кількості конфліктів на підприємстві на рівень лояльності персоналу.

Таблиця 2.15

Додаткова регресійна статистика

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

Можемо записати рівняння регресії:

$$y = -1,336 \times X_1 - 0,459 \times X_2 - 0,426 \times X_3 + 84,2$$

Як бачимо з табл. 2.15, побудована модель є адекватною, оскільки коефіцієнт детермінованості (r^2) дорівнює 0,951984 (дуже близький до 1). Стандартні значення помилок se_1 , se_2 , se_3 для коефіцієнтів m_1 , m_2 , m_3 відповідно складають 0,646944; 0,23597 та 0,183118, F-статистика має значення 26,435.

Дійсно, гіпотеза підтвердилася, рівень конфліктності на підприємстві має

значний обернений вплив на рівень лояльності персоналу. Найвпливовішим є показник «Кількість міжгрупових трудових конфліктів, X_1 » ($m_1=-1,336$), другий за значимістю показник – «Кількість міжособистісних конфліктів, X_2 » ($m_2=-0,459$), та найменший вплив здійснює «Кількість внутрішньоособистісних конфліктів, X_3 » ($m_3=0,426$).

Для підтвердження отриманих даних маємо можливість також визначити вплив та тісноту зв'язку між двома рядами кількісних показників, які були отримані в процесі дослідження, а саме, 1-й ряд: загальна кількість зафіксованих конфліктів на підприємстві; 2-й ряд показників: рівень лояльності персоналу конкретного підприємства у %. Для визначення впливу та тісноти зв'язку між двома рядами показників розрахуємо лінійний коефіцієнт кореляції, який розраховується за формулою [6, 18, 29, 132]:

$$r = \frac{\overline{XY} - \bar{X} \times \bar{Y}}{\sigma_x \times \sigma_y}, \quad (2.3)$$

Середнє значення добутку X та Y (\overline{XY}) розраховується за формулою:

$$\overline{XY} = \frac{\sum XY}{n}, \quad (2.4)$$

де n – кількість значень показників ряду.

Середньоквадратичні відхилення (σ_x та σ_y) – це квадратний корінь з дисперсії, формулою виражений наступним чином:

$$\sigma_x = \sqrt{\overline{X^2} - \bar{X}^2}, \quad (2.5)$$

$$\sigma_y = \sqrt{\overline{Y^2} - \bar{Y}^2}, \quad (2.6)$$

Інші допоміжні розрахунки також виражені формулами:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}, \quad (2.7)$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y}{n}, \quad (2.8)$$

$$\overline{X^2} = \frac{\sum X^2}{n}, \quad (2.9)$$

$$\overline{Y^2} = \frac{\sum Y^2}{n}, \quad (2.10)$$

Величина лінійного коефіцієнта кореляції змінюється від -1 до +1. Знак «мінус» показує зворотній вплив фактору на результуючий показник. Для якісної характеристики тісноти зв'язку використовується шкала, представлена в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Міра тісноти залежності [79, с. 158]

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

Проміжні розрахунки з визначення лінійного коефіцієнта кореляції доцільно проводити в таблиці (табл. 2.17).

$$1) \bar{Y} = \frac{\sum Y}{n} = \frac{5,424}{8} = 0,678;$$

$$2) \bar{X} = \frac{\sum X}{n} = \frac{248}{8} = 31;$$

$$3) \overline{XY} = \frac{\sum XY}{n} = \frac{157,938}{8} = 19,74225;$$

Дані для визначення лінійного коефіцієнта кореляції

№ з/п	Рівень лояльності персоналу конкретного підприємства, Y	Загальна кількість зафіксованих конфліктів на підприємстві, X	Y ²	X ²	XY
1	0,706	30	0,498436	900	21,18
2	0,854	5	0,729316	25	4,27
3	0,694	25	0,481636	625	17,35
4	0,552	57	0,304704	3249	31,464
5	0,62	35	0,3844	1225	21,7
6	0,688	28	0,473344	784	19,264
7	0,594	49	0,352836	2481	29,106
8	0,716	19	0,512656	361	13,604
Сума	5,424	248	3,737328	9570	157,938

$$4) \overline{Y^2} = \frac{\sum Y^2}{n} = \frac{3,737328}{8} = 0,467166;$$

$$5) \overline{X^2} = \frac{\sum X^2}{n} = \frac{9570}{8} = 1196,25;$$

$$6) \sigma_y = \sqrt{\overline{Y^2} - \overline{Y}^2} = \sqrt{0,467166 - 0,678 \times 0,678} = \sqrt{0,4672 - 0,4597} = 0,0865;$$

$$7) \sigma_x = \sqrt{\overline{X^2} - \overline{X}^2} = \sqrt{1196,25 - 31 \times 31} = \sqrt{1196,25 - 961} = 15,33786;$$

$$8) r = \frac{\overline{XY} - \overline{X} \times \overline{Y}}{\sigma_x \times \sigma_y} = \frac{19,74225 - 31 \times 0,678}{15,33786 \times 0,0865} = \frac{19,74225 - 21,018}{1,3267} = -0,9616$$

Лінійний коефіцієнт кореляції $r = -0,9616$ свідчить про наявність зворотної (знак «-») вельми тісної залежності між загальною кількістю зафіксованих конфліктів на підприємстві та рівнем лояльності персоналу конкретного підприємства. Тобто, чим вище рівень конфліктності на підприємстві, який характеризується кількістю внутрішньоособистісних, міжособистісних та міжгрупових трудових конфліктів за певний проміжок часу, тим нижчий рівень лояльності персоналу даного підприємства, і навпаки, менше конфліктів – більш лояльний персонал.

2.3. Дослідження індикаторів оцінки стану кадрової безпеки

На даний момент недоліки в розробці питань оцінки стану кадрової безпеки організації ставить перед науковими кадрами задачу розробити дані моделі, які б максимально вирішували питання узгодженості напрямків розвитку та безпечної господарської діяльності організації, а також були б дуже гнучкими до певних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

У роботах Реверчук Н. Й. [202] показниками стану кадрової безпеки є «індикатори чисельності працівників, індикатор рівня трудової дисципліни, індикатор продуктивності праці, коефіцієнт освітнього рівня співробітників та коефіцієнт мотивації зарплати». Кльоба Л. Г. [81, 120] «для оцінки кадрової безпеки підприємства вище наведені індикатори доповнює індикаторами захисту інформації та забезпеченості інформаційними ресурсами». Камишнікова Е. В. [73] «для аналізу стану кадрової безпеки застосовує індикатори руху персоналу, коефіцієнти питомої ваги різних категорій персоналу у їхній середньообліковій чисельності, співвідношення темпів росту продуктивності і зарплати, коефіцієнт розрахунку економії від використання новаторських пропозицій».

Більш досконалий аналіз існуючих вітчизняних методик оцінки кадрової безпеки в даній роботі показує, що досліджені методики мають значущі недоліки, основні з яких наступні [73, 81, 120]:

статичність індикаторів оцінки стану кадрової безпеки, а це не вірно, тому що безпека має розглядати як процес;

концентрація уваги на кількісних індикаторах, але ж рівень безпеки визначається і переліком якісних індикаторів;

низька збалансованість індикаторів, які характеризують вплив внутрішніх та зовнішніх ризиків кадровій безпеці організації;

недостатня забезпеченість зі стратегію удосконалення підприємства;

стислий характер інформації про рівень кадрової безпеки, але ж інформація має бути гнучкою до постійних змін розвитку організації.

Шляхом подолання визначених проблем є запровадження методики удосконаленої системи індикаторів оцінки рівня кадрової безпеки.

Спираючись на результати аналізу індикаторів у роботах [41, 70, 73, 81, 119, 156, 202] із дослідження економічної та кадрової безпеки вітчизняними науковцями, автором обґрунтовані індикатори для здійснення оцінки стану кадрової безпеки підприємства машинобудівного сектору економіки. Даний процес достатньо важкий і вміщує спроможність узагальнення теоретичних положень, методичних рекомендацій та пропозицій вчених, фахівців, світовий досвід, а також самостійні напрацювання, законодавчо-нормативну базу, проведені комплексні дослідження. Ґрунтуючись на аналізі автором була визначена певна послідовність формування системи індикаторів для аналізу рівня кадрової безпеки (рис. 2.8).

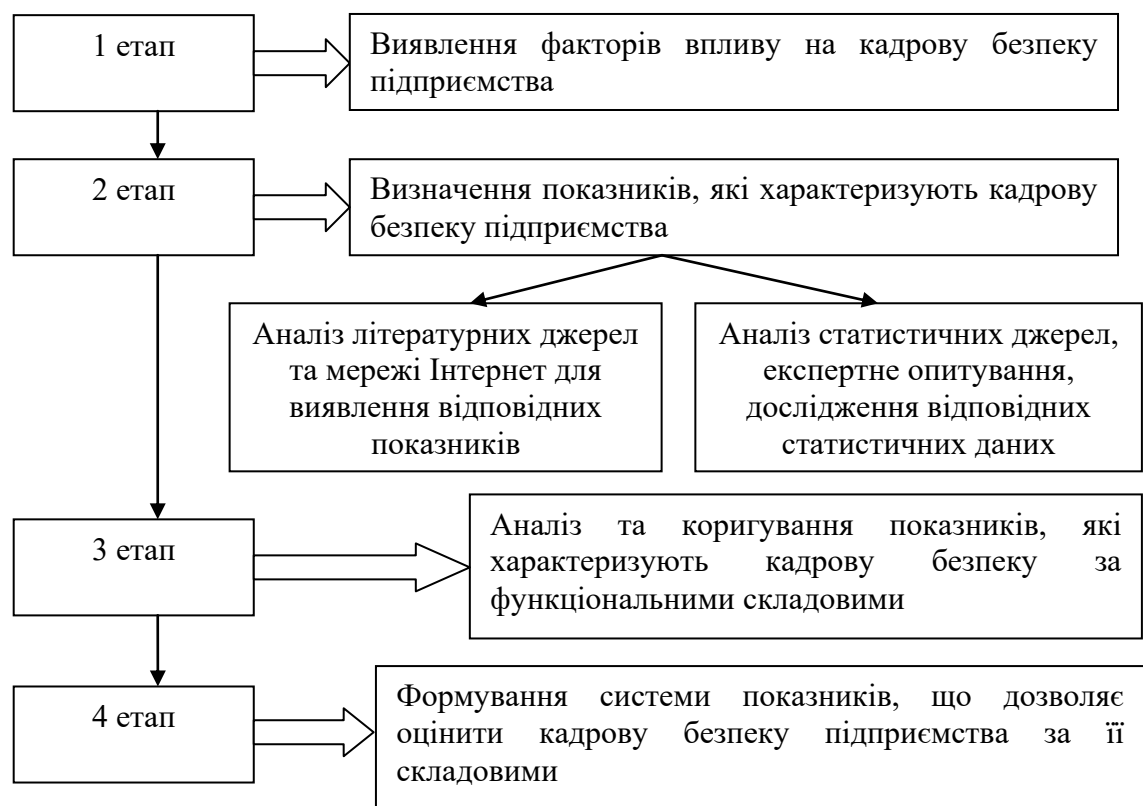


Рис. 2.8. Послідовність формування системи індикаторів для аналізу рівня кадрової безпеки організації

Визначення ключових факторів впливу на кадрову безпеку організації за складовими (1-й етап) спирається на результати дослідження фахівців, експертному опитуванні та спостереженнях автора.

На другому етапі за рахунок аналізу наукових та інформаційних джерел, узагальнення різних поглядів науковців та використання статистичних даних визначенні індикатори, за якими можна дослідити кадрову безпеку підприємства за певними функціональними складовими.

Третій етап – це аналіз та корегування показників, які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з певними етапами управління системою кадрової безпеки організації.

Попередній етапу дозволяє сформуванню система індикаторів для проведення комплексного аналізу щодо визначення рівня кадрової безпеки підприємства, це дозволить більш якісно визначити стан безпеки, проводити періодичний моніторинг щодо безпеки та впроваджувати певні заходи.

Методичні принципи дослідження показників для побудови системи індикаторів аналізу рівня кадрової безпеки організації наведені далі [68, 105, 168, 240]:

принцип комплексності: перелік індикаторів має достатньо повно відобразити всі складові кадрової безпеки організації;

принцип не надлишковості: перелічені індикатори мають враховувати більшість різних характеристик кадрової безпеки, а також не повинні залежати один від одного за функціональним змістом;

принцип простоти інформації: індикатори мають базуватися на бухгалтерському обліку та річній звітності організації;

принцип вимірюваності: будь-який індикатор має допускати спроможність аналізу рівня інтенсивності оцінюваної характеристики;

принцип нормалізації: наприкінці індикатори слід переводити до ізоморфного стану, тобто має бути однакова направленість та одиниці вимірювання.

Розроблена автором послідовність проведення аналізу рівня кадрової безпеки організації наведено на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Послідовність оцінювання стану кадрової безпеки

Представлена послідовність етапів дасть змогу сформуванню системи індикаторів, що передбачає поєднання зв'язків між ключовими напрямками стратегічного розвитку організації, а це, в свою чергу, дасть змогу більш якісно підходити до вибору показників кадрової безпеки і на цій основі досліджувати інтегральний показник рівня кадрової безпеки організації.

Інформацією для проведення аналізу індикаторів є наступні звіти: «Звіт з праці» (річний і квартальний), «Звіт про заборгованість із зарплати», «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання». Розробляють дані звіти відповідні служби організації: відділ праці і заробітної плати, відділ персоналу, бухгалтерія та інші.

З метою визначення рівня певних складових кадрової безпеки необхідно сформулювати систему індикаторів. Наведений етап показує ефективність функціонування елементів управління безпекою кадрів. В залежності від повноти та точності побудованої система індикаторів має можливість своєчасно виявляти негативні тенденції розвитку та високу ймовірність попередження проблемних моментів. Визначену систему показників для аналізу рівня кожної із складових кадрової безпеки наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Система індикаторів для дослідження стану кадрової безпеки підприємства
(авторська розробка)**

Складова кадрової безпеки	Показник
Соціально-мотиваційна безпека	Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$); Показник укомплектованості кадрами ($P_{ук}$); Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого ($C_{фФРЧ/МФРЧ}$); Співвідношення фактичного значення продуктивності праці та оптимального рівня по галузі ($C_{фПП/огПП}$); Коефіцієнт вікової структури персоналу ($K_{вік.стр}$); Коефіцієнт спеціалізації кадрів ($K_{спец.к}$); Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної заробітної плати в галузі ($C_{фЗП/гЗП}$); Показник мотивації заробітної плати ($P_{мотЗП}$); Частка працівників, які на протязі року отримували мінімальну заробітну плату ($Ч_{мінЗП}$); Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати ($C_{ПП/ЗП}$); Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу ($K_{соц.зах}$)
Професійна безпека	Коефіцієнт освітнього рівня працівників ($K_{осв.р}$); Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу ($K_{вик.кв}$); Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва ($K_{інт.р. і вин}$); Коефіцієнт бездефектності праці персоналу ($K_{безд.пр}$); Частка працівників, що пройшли навчання протягом року ($Ч_{навч}$); Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року ($Ч_{підвищ.кв}$); Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами ($K_{заб.інф}$); Коефіцієнт захищеності інформації ($K_{зах.інф}$);

Складова кадрової безпеки	Показник
Антиконфліктна безпека	Рівень розвитку корпоративної культури ($P_{\text{корп.к}}$); Рівень регламентації соціально-трудових відносин ($P_{\text{реглам.СТВ}}$); Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу ($P_{\text{ЦОЄ}}$); Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва ($C_{\text{зад.кер}}$); Ступінь задоволеності працівників роботою ($C_{\text{зад.роб}}$); Ступінь задоволеності працівників роботою служби управління персоналом ($\Pi_{\text{зад.роб.СУП}}$); Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем ($C_{\text{фРК/ГРК}}$); Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві ($\text{Ч}_{\text{вир.конфл}}$); Рівень лояльності персоналу ($P_{\text{лоя}}$)
Безпека життєдіяльності	Коефіцієнт трудової дисципліни ($K_{\text{ТД}}$); Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва ($K_{\text{скор.РМ}}$); Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм ($K_{\text{скор.ч}}$); Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму ($K_{\text{скор.проф.ЗіТ}}$)

При оцінці показників стану кадрової безпеки необхідно використовувати два критерії: значення наслідків від прояву загрози та ймовірність прояву загрози. У результаті можна одержати експертні оцінки: рівня загрози; значимості (рейтинг) виявлених загроз; значення показника стану кадрової безпеки.

Для одержання інтегральної оцінки стану кадрової безпеки підприємства використаємо адитивно-мультиплікативну функцію [36]:

$$R = f(x, w) = \frac{\sum_{j=1}^n (\sum_{i=1}^k (x_{ij} \times w_i))}{n}, \quad (2.11)$$

де x – вектор оцінок;

w – вектор ваги показників;

x_{ij} – оцінка j -го суб'єкта за i -м показником;

w_i – вага i -го критерію;

k – число показників.

Вага показників також визначається за допомогою експертної оцінки. Сума ваг за всіма критеріями дорівнює одиниці.

З переліку існуючих методів конструювання інтегрального показника [36, 72, 82, 177, 199, 245] для визначення рівнів складових кадрової безпеки підприємства найбільш прийнятним є метод суми [36, 224, 245].

Так, рівень j -ої складової кадрової безпеки підприємства визначається за формулою:

$$\overline{R}_{\text{КБ}j} = \frac{\sum_{i=1}^n f(x_i)}{n}, \quad (2.12)$$

де n – кількість показників;

$f(x_i)$ – одинична оцінка показника.

Розглядаючи індикатори безпеки можна відзначити, що є показники які мають позитивний вплив на рівень кадрової безпеки та показники, зростання яких призводить до зниження рівня кадрової безпеки. Можна поділити всі індикатори на стимулятори та дестимулятори. Так, наприклад, показник «плинності кадрів» є дестимулятором – чим більша плинність кадрів на підприємстві, тим нижче рівень кадрової безпеки, оскільки загрозою для підприємства є як «нові» працівники, яких приймуть на підприємство, так і звільнені працівники, які володіють певною інформацією, технологією, навичками тощо. Чим більш укомплектований штат працівників підприємства, тим вище рівень кадрової безпеки, а значить показник «укомплектованості кадрами» є стимулятором. Дивлячись на індикатори соціально-мотиваційної безпеки відзначимо, що показниками-дестимуляторами є коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{пл}}$) та частка працівників, які на протязі року отримували мінімальну заробітну плату ($Ч_{\text{мін.ЗП}}$). Для розрахунку рівня (середнього значення) складової

кадрової безпеки необхідно всі індикатори нормалізувати, тобто показники дестимулятори зробити стимуляторами. Пропонується для цього при підрахунку суми всіх показників враховувати від'ємне значення показників-дестимуляторів, а при розрахунку середнього значення складових безпеки використовувати наступну формулу:

$$\overline{R_{KBj}} = \frac{\sum_{i=1}^n X_{ij} - \sum_{i=1}^m X_{ij}}{N_j}, \quad (2.13)$$

де, $\overline{R_{KBj}}$ – середнє значення j-ї складової кадрової безпеки;

X_{ij} – i-й індикатор j-ї складової кадрової безпеки;

n – індикатори-стимулятори;

m – індикатори-дестимулятори;

N_j – загальна кількість індикаторів j-ї складової кадрової безпеки.

Функціональні складові кадрової безпеки залежно від галузевої приналежності підприємства можуть мати різні пріоритети відповідно до характеру існуючих загроз. З метою обліку даних пріоритетів пропонується ввести вагові коефіцієнти (коефіцієнти значимості) окремих складових кадрової безпеки, які можна отримати на основі використання методів експертних оцінок.

У результаті розрахунків вагових коефіцієнтів з урахуванням складових кадрової безпеки підприємства отримані такі значення оцінок експертів: соціально-мотиваційна складова – 0,33; професійна – 0,27; антиконфліктна – 0,22; безпека життєдіяльності – 0,18.

До групи експертів входять працівники досліджуваних підприємств машинобудівного сектору, серед яких спеціалісти з персоналу, інженер з охорони праці, головний бухгалтер, старший менеджер з продажів, начальник планово-економічного відділу та інші. Фаховість оцінювачів – їхні компетенції, обов'язки та досвід роботи дають змогу провести оцінку показників кадрової безпеки підприємства.

Отримані вагові коефіцієнти покладено в основу визначення інтегрального показника стану кадрової безпеки підприємства, що розраховується як середньозважена оцінка складових:

$$R_{\text{КБ}} = \sum_{i=1}^m w_j \times \overline{R_{\text{КБ}j}}, \quad (2.14)$$

де $R_{\text{КБ}j}$ – рівень j -ої складової кадрової безпеки підприємства;

w_j – ваговий коефіцієнт j -ої складової кадрової безпеки підприємства;

m – кількість складових.

В табл. 2.19 визначені індикатори соціально-мотиваційної безпеки на досліджуваних підприємствах.

Методика визначення індикаторів соціально-мотиваційної безпеки на досліджуваних підприємствах представлена нижче.

1. Показник плинності кадрів ($K_{\text{пл}}$) розрахований в табл. 2.3.
2. Показник укомплектованості кадрами ($\Pi_{\text{ук}}$) визначений в табл. 2.4.
3. Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого ($C_{\text{фФРЧ/мФРЧ}}$). Фактичний фонд робочого часу 1-го працівника наведений в табл. 2.6. Максимально можливий фонд робочого часу 1-го працівника в 2020 році розраховується як різниця кількості днів у році та кількості святкових та вихідних днів помножена на тривалість робочого дня: $(365-110) \times 8 = 255 \times 8 = 2040$ годин.

4. Співвідношення фактичного значення продуктивності праці та оптимального рівня по галузі ($C_{\text{фПП/огПП}}$). За даними Інституту економічних досліджень та політичних консультацій спільно з Німецькою консультативною групою визначені стратегічні альтернативи і короткострокові заходи в секторі машинобудування в Україні з огляду на припинення торгівлі з Росією в 2014 році [248]. В роботі зазначено, що економічна цінність сектору машинобудування для країни визначається його здатністю генерувати багатство. Зі статичної точки зору, це найкращим чином відображається в концепції продуктивності – величини створеної ВДВ в розрахунку на одного працівника.

**Визначення індикаторів соціально-мотиваційної безпеки на
досліджуваних підприємствах**

№ з/п	Індикатори соціально-мотиваційної безпеки	Найменування підприємств							
		ПАТ «Завод «Південкабель»»	АТ «Турбоатом»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «Світло шахтаря»	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»»	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	ПАТ «Хартрон»
1	Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$)	0,12	0,098	0,181	0,033	0,221	0,05	0,161	0,145
2	Показник укомплектованості кадрами ($P_{ук}$)	0,823	0,928	0,852	0,482	0,738	0,784	0,881	0,626
3	Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого ($C_{фФРЧ/мФРЧ}$)	0,939	0,982	0,937	0,992	0,952	0,941	0,983	0,939
4	Співвідношення фактичного значення продуктивності праці та оптимального рівня по галузі ($C_{фПП/огПП}$)	0,208	0,805	0,361	0,318	0,246	0,407	0,339	1,675
5	Коефіцієнт вікової структури персоналу ($K_{вік.стр}$)	0,858	0,891	0,883	0,858	0,867	0,917	0,913	0,872
6	Коефіцієнт спеціалізації кадрів ($K_{спец.к}$)	0,847	0,851	0,864	0,847	0,751	0,984	0,78	0,879
7	Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та оптимального рівня середньомісячної заробітної плати по галузі ($C_{фЗП/огЗП}$)	0,814	0,961	0,754	0,67	0,678	0,895	0,783	1,144
8	Показник мотивації заробітної плати ($P_{мот.ЗП}$)	0,795	0,856	0,65	0,795	0,548	0,782	0,52	0,889
9	Частка працівників, які на протязі року отримували мінімальну заробітну плату ($Ч_{мін.ЗП}$)	0,03	0,041	0,115	0,351	0,092	0,173	0,14	0,015
10	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати ($C_{ПП/ЗП}$)	1,069	1,03	0,65	0,814	0,727	0,817	0,979	0,82
11	Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу ($K_{соц.зах}$)	0,719	0,818	0,68	0,719	0,586	0,772	0,749	0,683
	Σ	8,922	9,983	8,335	8,111	7,78	9,076	8,626	10,37
	Рівень (середнє значення) соціально-мотиваційної безпеки	0,811	0,908	0,758	0,737	0,707	0,825	0,784	0,942

Відомо, що продуктивність праці залежить від капіталовкладень та інтенсивності застосування знань (технологій) в секторі, а також динаміки конкуренції на світових ринках. З метою підвищення національного багатства, в інтересах країни є сприяння секторальному переходу від менш до більш продуктивних секторів, або ж там де продуктивність є нижчою за потенціальну – підвищення продуктивності окремих секторів [248]. Науковці підраховали, що при значенні продуктивності праці у машинобудуванні у 2019 році 617,5 тис. грн. на особу, вона становила лише 79% від продуктивності праці у переробній промисловості (781,6 тис. грн. на одного працівника) і 67% від загальнонаціональної середньої продуктивності (921,7 тис. грн. на одного працівника). За січень-серпень 2019 року було реалізовано 120304,4 млн грн продукції машинобудівної галузі (проти 140539,3 млн грн за 2018 р.), що складає 7% (10,3% за 2018 р.) у підсумку до промисловості загалом. З цього обсягу 44,1% – реалізовано за межі країни [222].

В 2020 році продуктивність праці у машинобудуванні дещо підвищилась до 1012,2 тис. грн. на одного працівника як і загальнонаціональна середня продуктивність (1038,3 тис. грн. на одного працівника). Але за підрахунками експертів оптимальний рівень продуктивності праці, до якого слід прагнути наблизитись кожному підприємству, становить 1095,6 тис. грн. на одного працівника. Тому, вважаємо, що саме при розрахунку співвідношення фактичного значення продуктивності праці (розраховано в табл. 2.7) та оптимального рівня по галузі слід використовувати значення оптимального рівня продуктивності праці 1095,6 тис. грн./особу.

5. Коефіцієнт вікової структури персоналу ($K_{\text{вік.стр}}$). Вікова структура персоналу характеризується часткою працівників відповідного віку в їх загальній чисельності. Але ж коефіцієнт вікової структури визначається шляхом співставлення планових показників щодо потреби в персоналі певного віку та фактичним значенням вікового складу персоналу за категоріями та в середньому по підприємству.

6. Коефіцієнт спеціалізації кадрів ($K_{\text{спец.к}}$) визначається за формулою:

$$K_{\text{спец.к}} = \frac{\Phi}{60 \text{ місяців}}, \quad (2.15)$$

де Φ – фактична тривалість роботи на даній посаді, місяців;

Коефіцієнт спеціалізації спочатку визначається за кожним працівником окремо, а середньоарифметичне значення за всіма працівниками є загальним коефіцієнтом спеціалізації кадрів по підприємству.

7. Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та оптимального рівня середньомісячної заробітної плати по галузі ($C_{\text{фзП/огзП}}$). Середньомісячна заробітна плата за 2020 рік на досліджуваних машинобудівних підприємствах Харківського регіону представлена в табл. 2.8.

Щодо оптимального (достатнього для задоволення мотиваційної складової) рівня середньомісячної заробітної плати по галузі, то це значення становило в 2019 році 14282 грн. У січні-грудні 2020 року середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника машинобудування становила 15160 грн (95,6% від загальнопромислового рівня) [212]. На кінець 2020 року у машинобудівні підприємства області залучено 100 млн. дол. США прямих іноземних інвестицій, або 13,8% від загального обсягу прямих інвестицій у промисловість.

Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності у 2010-2020 роках свідчить про значення 12759 грн. у промисловості у 2020 році, а за видом виробництво машин і устаткування, не віднесені до угруповань – 10902 грн. На початку 2021 року вже спостерігаємо зростання середньомісячної заробітної плати. Аналіз середньої заробітної плати за видами економічної діяльності промисловості за січень 2021 року показує що за видом виробництво машин і устаткування, не віднесені до угруповань, заробітна плата дорівнювала 11357 грн. за місяць [154, 231].

8. Показник мотивації заробітної плати ($\Pi_{\text{мот.зП}}$) визначається шляхом підрахунку середньозваженої оцінки відповідей 20 респондентів конкретного підприємства, які прийняли участь в анкетуванні. Загальна кількість

респондентів – 160 осіб, всі вони – працівники 8-ми досліджуваних підприємств (по 20 з кожного). Серед опитаних 43% – жінки, 57% – чоловіки. Середній вік респондентів 39 років. В анкетуванні взяли участь не лише робітники, але й працівники служб, фахівці, управлінці. Зміст анкети представлений в додатку 3.

9. Частки працівників, які на протязі року отримували мінімальну заробітну плату ($Ч_{\text{мін.ЗП}}$) по підприємствам визначені в табл. 2.8.

10. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати ($С_{\text{ПП/ЗП}}$). Зміна продуктивності праці характеризується індексом ($I_{\text{пп}}$) і визначається відношенням продуктивності праці за звітний період ($\text{П}188_{20}$) до продуктивності праці в базисному році ($\text{П}188_{19}$). Аналогічно розраховується індекс середньомісячної заробітної плати ($I_{\text{зп}}$). Коефіцієнт випередження є співвідношенням індексів продуктивності праці і середньої заробітної платні. Після розрахунку коефіцієнту випередження (відставання) можна визначити суму економії (-E) або перевитрат (+E) фонду оплати праці у зв'язку із зміною відношень між темпами росту продуктивності праці та її оплатою:

$$I_{\text{пп}} = \text{П}188_{20} / \text{П}188_{19}, \quad (2.16)$$

$$I_{\text{зп}} = 3188_{20} / 3188_{19}, \quad (2.17)$$

$$K_{\text{вип}} = I_{\text{пп}} / I_{\text{зп}} \quad (2.18)$$

$$\pm E = \text{ФО}188_{20} \times (I_{\text{сз}} - I_{\text{пп}}) / I_{\text{сз}} \quad (2.19)$$

Темп зростання продуктивності праці повинен випереджати темп зростання середньої заробітної плати. Лише такі пропорції забезпечують розширене відтворення суспільного продукту, збільшення прибутку, підвищення рентабельності. Підвищення продуктивності праці веде до збільшення кількості продукції, виробленої в одиницю часу, або до скорочення робочого часу, затрачуваного на виробництво одиниці продукції. Якщо коефіцієнт випередження більше 1, то це означає що темп росту продуктивності праці випереджає темп росту оплати праці, отже це є ефективним. Якщо ж

спостерігається значення коефіцієнту менше 1, тоді отримуємо коефіцієнт відставання, тобто темп росту оплати праці вищий за темп росту продуктивності праці, значить відбуваються перевитрати фонду оплати праці. Ці перевитрати фонду оплати праці у плановому періоді можуть привести до зменшення дохідності підприємства. Звичайно, якщо темп зростання заробітної плати випереджає темп зростання продуктивності праці, то така модель стимулює зростання продуктивності праці, але породжує інфляцію. Занадто високі темпи зростання заробітної плати порушують зв'язок між затратами праці і її оплатою, що так само приводить до зниження його продуктивності. Дані для розрахунку коефіцієнта випередження (відставання) наведені в табл. 2.7 та 2.8. Слід відзначити, що на більшості досліджуваних підприємств спостерігається відставання темпів росту продуктивності праці від темпів росту заробітної плати.

11. Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу ($K_{\text{соц.зах}}$). Соціальний захист працівників на виробництві включає в себе такі напрямки: «створення безпечних умов праці, які б давали можливість заробляти кошти для гідного існування та виключали отримання травм і професійних захворювань працівників на виробництві; запровадження необхідних заходів щодо охорони праці та соціального захисту громадян у випадку професійних захворювань та нещасних випадків, доступ громадян до національних систем охорони здоров'я, реабілітації та професійної освіти; забезпечення працівників та членів їх сімей прожитковим мінімумом матеріальних засобів у разі безробіття, втрати або зниження доходу внаслідок хвороби, народження дитини, нещасного випадку в побуті, виробничої травми або професійного захворювання, інвалідності, старості, втрати годувальника» [22].

Так на запитання «Що, на вашу думку, в першу чергу характеризує бізнес як соціально відповідальний?» 54,7 % респондентів відзначили виплату зарплати та сплату податків [102]. На другому місці (41,7 %) – виробництво якісної продукції. Турботу про співробітників, надання їм пільг і гарантій віднесли до соціальної відповідальності 28,9 % опитаних. Лише 12,5 % вважають, що корпоративна соціальна відповідальність – це благодійність,

12,1 % – участь в соціальних проблемах міста та 10,2 % – ведення бізнесу з урахуванням інтересів місцевого населення. Сплата податків і дотримання закону – це не соціальна відповідальність. Не можна до неї віднести і відправку співробітників підприємства на море в період відпусток. Експерти відзначають, що в Україні у громадян немає чіткого розуміння соціальної відповідальності бізнесу як додаткового внеску у розвиток суспільства.

На думку працівників, «сутність соціальної захищеності – у виконанні адміністрації підприємства своїх основних функцій (виплата гідної заробітної плати, сплата податків, створення робочих місць), а не в прийнятті на себе тягаря вирішення соціальних проблем країни і регіонів (вважають 61 % проти 39 %)» [202]. Найбільш важливими напрямками участі підприємства у вирішенні соціальних проблем більшість опитаних керівників називають «створення нових робочих місць (58 %) і надання додаткових соціальних гарантій працівникам своїх підприємств (51 %), організацію підвищення кваліфікації та перенавчання працівників (44 %), а також матеріальну допомогу представникам соціально-вразливих груп населення (38 %)».

В дисертації коефіцієнт соціальної захищеності персоналу ($K_{\text{соц.зах}}$) визначений шляхом анкетування працівників досліджуваних підприємств (Додаток 3).

Якщо ж проранжувати підприємства за рівнем соціально-мотиваційної безпеки, то маємо наступний рейтинг (табл. 2.20)

Таблиця 2.20

Рейтинг підприємств за рівнем соціально-мотиваційної безпеки

№ з/п	Найменування підприємств	Рівень соціально-мотиваційної безпеки на 2020 рік
1	ПАТ «Хартрон»	0,942
2	АТ «Турбоатом»	0,908
3	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,825
4	ПАТ «Завод «Південкабель»	0,811
5	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,784
6	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,758
7	ПАТ «Світло шахтаря»	0,737
8	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,707

В табл. 2.21 визначені індикатори професійної безпеки на досліджуваних підприємствах.

Таблиця 2.21

Визначення індикаторів професійної безпеки

№ з/п	Індикатори професійної безпеки	Найменування підприємств							
		ПАТ «Завод «Південкабель»	АТ «Турбоатом»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «Світло шахтаря»	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	ПАТ «Хартрон»
1	Коефіцієнт освітнього рівня працівників ($K_{\text{осв.р}}$)	0,473	0,648	0,462	0,487	0,597	0,546	0,591	0,849
2	Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу ($K_{\text{вик.кв}}$)	0,677	0,628	0,557	0,521	0,48	0,584	0,473	0,582
3	Коефіцієнт винахідницької (раціоналізаторської) активності ($K_{\text{вин.ак}}$)	0,619	0,621	0,485	0,46	0,472	0,648	0,513	0,943
4	Коефіцієнт бездефектності праці персоналу ($K_{\text{безд.пр}}$)	0,621	0,725	0,359	0,325	0,65	0,482	0,225	0,875
5	Частка працівників, що пройшли навчання протягом року ($\text{Ч}_{\text{навч}}$)	0,591	0,689	0,518	0,486	0,493	0,612	0,529	0,601
6	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року ($\text{Ч}_{\text{підвищ.кв}}$)	0,287	0,388	0,273	0,245	0,22	0,309	0,262	0,29
7	Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами ($K_{\text{заб.інф}}$)	0,513	0,781	0,42	0,481	0,529	0,677	0,692	0,583
8	Коефіцієнт захищеності інформації ($K_{\text{зах.інф}}$)	0,428	0,811	0,437	0,392	0,312	0,529	0,542	0,773
	Σ	4,209	5,291	3,511	3,397	3,753	4,387	3,827	5,496
	Рівень (середнє значення) професійної безпеки	0,526	0,661	0,439	0,425	0,469	0,548	0,478	0,687

Індикатори професійної безпеки на досліджуваних підприємствах були визначені наступним чином.

1. Коефіцієнт освітнього рівня працівників ($K_{\text{осв.р}}$). Характеризує освітній рівень персоналу підприємства та розраховується за формулою:

$$K_{\text{осв.р}} = \frac{Ч_{\text{в.с}}}{Ч_{\text{заг}}}, \quad (2.20)$$

де $Ч_{\text{в.с}}$ – кількість осіб з вищою або середньою спеціальною освітою, що відповідає профілю діяльності підприємства;

$Ч_{\text{заг}}$ – загальна кількість працівників підприємства.

Дослідниками встановлено, що середній розмір збитку, нанесений шахряями з вищою освітою, більш ніж в 5 разів перевищує збиток від махінаторів з середньою освітою [12]. Але слід також розуміти, що високий рівень системи мотивації та управління персоналом забезпечують стабільність та віддачу працівників з високим рівнем освіти. Якщо працівник отримує стабільну та високу заробітну плату, соціально захищений та його кваліфікація і досвід визнані керівництвом, то він буде намагатися цілком використовувати свої знання та спрямовувати потік думок для вирішення виробничих завдань, а не для пошуку шляхів нанесення збитку підприємству.

2. Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу ($K_{\text{вик.кв}}$) розраховується за наступними формулами:

$$K_{\text{вик.кв}} = \frac{n_{\text{ос}} \times n_{\text{д}}}{N^2}, \quad (2.21)$$

$$K_{\text{вик.кв}} = \frac{B_{\text{кв}}}{B_{\text{заг}}}, \quad (2.22)$$

де $n_{\text{ос}}$ – кількість працівників, що мають необхідну освіту;

$n_{\text{д}}$ – кількість працівників, що мають необхідний досвід;

N – загальна кількість працівників підприємства;

$B_{\text{кв}}$ – витрати праці на виконання роботи відповідно до кваліфікації;

$B_{\text{заг}}$ – загальні витрати праці за період.

В нашому дослідженні коефіцієнт використання кваліфікації був розрахований за формулою (2.21), спираючись на статистичні дані підприємств.

Якщо раціонально та ефективно використовувати кваліфікацію працівників та унеможливити використовувати досвід та кваліфікацію працівників з метою заподіяння шкоди підприємству, тоді цей показник надає позитивний вплив на рівень кадрової безпеки.

3. Коефіцієнт винахідницької (раціоналізаторської) активності ($K_{\text{вин.ак}}$). Характеризує здатність до генерації нових знань (технічних і технологічних рішень), які можуть стати основою інновацій та розраховується за формулою:

$$K_{\text{вин.ак}} = \frac{K_{\text{в.р}}}{K_{\text{нп}}}, \quad (2.22)$$

де $K_{\text{в.р}}$ – кількість винаходів (раціоналізаторських пропозицій);

$K_{\text{нп}}$ – кількість інженерно-технічних і наукових працівників (загальна кількість працівників).

При визначенні в дослідженні коефіцієнту винахідницької активності на досліджуваних підприємствах враховувалась не загальна кількість працівників а саме кількість інженерно-технічних і наукових працівників.

4. Коефіцієнт бездефектності праці персоналу ($K_{\text{безд.пр}}$). На багатьох підприємствах та в організаціях для контролю за якістю праці використовується показник рівня бездефектності праці управлінського персоналу ($K_{\text{безд.пр}}$), який розраховується за формулою:

$$K_{\text{безд.пр}} = K_{\text{в}} \times K_{\text{я.р}}, \quad (2.23)$$

де $K_{\text{в}}$ – коефіцієнт відповідальності;

$K_{\text{я.р}}$ – коефіцієнт якості роботи.

$$K_{\text{в}} = \frac{T}{T_{\text{ф}}}, \quad (2.24)$$

де T – заданий термін виконання завдання, дні або години;

$T_{\text{ф}}$ – фактичний термін виконання завдання, дні або години.

$$K_{\text{я.р}} = 1 - \sum_{i=1}^n K_{\text{пi}} \times V_i, \quad (2.25)$$

де $K_{\text{пi}}$ – кількість порушень при виконанні i -го завдання;

V_i – вагомість (значущість) i -го завдання;

n – кількість порушень.

Рівень бездефектності праці впливає на виплату премії працівникові, тому звійсно і на рівень кадрової безпеки підприємства.

Фактична величина премії визначається як добуток розміру премії на коефіцієнт бездефектності праці.

При проведенні дослідження були розглянуті наступні порушення при виконанні завдань з використанням вагомості кожного завдання (V_i): порушення графіків поставок – 0,2; порушення місячних планів – 0,3; неритмічне завантаження цехів – 0,5; невиконання завдань з впровадження інновацій – 0,4; невиконання розпоряджень керівництва – 0,4; неоперативність в роботі – 0,3; порушення внутрішнього трудового розпорядку – 0,2; несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних планів – 0,3.

5. Частка працівників, що пройшли навчання протягом року ($\text{Ч}_{\text{навч}}$). За результатами досліджень можемо відзначити, що до числа найпоширеніших методів навчання на досліджуваних підприємствах належать інструктаж та учнівство. «Інструктаж – це роз'яснення і демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він проводиться, в основному, для працівників робітничих професій начальником цеху». Особливістю цього методу навчання є його «професійна зорієнтованість – на освоєння конкретних виробничих операцій, які входять до безпосередніх професійних обов'язків працівника, а також порівняно короткий термін навчання, що вимірюється годинами чи днями. Позитивними сторонами інструктажу є його дешевизна, простота і швидкість засвоєння практичних навиків і вмінь». Він є одним із найефективніших засобів засвоєння і розвитку простих навиків і вмінь. Характерною особливістю учнівства є те, що працівники підприємства, з однієї

сторони, занурені в процес навчання, а з іншої, працюють самостійно, але під обов'язковим наглядом досвідченої людини, яка постійно слідкує за їх розвитком, надає допомогу підказками та порадами.

Процес професійного навчання включає теоретичну й практичну частини, має відповідні форми контролю тощо. Після закінчення професійного навчання та проведення його оцінки результати подаються у відділ кадрів; з ними знайомляться самі працівники та їх безпосередні керівники. Інколи ними цікавляться й керівники найвищого рівня.

Частку працівників підприємства (керівників, фахівців та робітників), які пройшли навчання на протязі 2020 р., визначимо за такою формулою:

$$Ч_{\text{навч}} = \frac{Ч_{\text{н}}}{Ч_{\text{со}}}, \quad (2.26)$$

де $Ч_{\text{н}}$ – частка працівників, які пройшли професійне навчання на протязі року;

$Ч_{\text{со}}$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства.

Даний показник демонструє, яка частина працівників підприємства пройшла навчання на протязі року, тобто описує масштаби професійного навчання.

6. Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року ($Ч_{\text{підвищ.кв}}$) розраховується за формулою схожою на визначення частки працівників, які пройшли навчання на протязі року:

$$Ч_{\text{підвищ.кв}} = \frac{Ч_{\text{п.кв}}}{Ч_{\text{со}}}, \quad (2.27)$$

де $Ч_{\text{п.кв}}$ – частка працівників, які підвищили кваліфікацію на протязі року;

$Ч_{\text{со}}$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства.

Слід зазначити, що працівники не бачать тісного зв'язку між результатами процесу навчання з оцінкою і атестацією, а також професійно-кваліфікаційним та посадовим їх просуванням. Посилення мотивації працівників до підвищення кваліфікації може бути забезпечено збільшенням ролі інноваційної складової економічного розвитку, впровадженням новітніх інформаційних технологій у виробничий процес, що обумовлює підвищення рівня вимог до освітніх і професійно-кваліфікаційних параметрів працівників. Стимулювання працівників до підвищення рівня кваліфікації, професійного зростання з боку керівництва підприємства можливе за умов відтворення стимулюючої ролі заробітної плати, посилення її кореляційного зв'язку з існуючим рівнем освіти. А будь-яка мотивація позитивно впливає на лояльність персоналу та знижує ризики та загрози кадрової безпеки.

7. Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами ($K_{\text{заб.інф}}$). Виходячи з обробки наукової літератури, інформаційні ресурси оцінюють за такими показниками: проведення маркетингових досліджень, використання прогресивних інформаційних технологій, якість інформації, швидкість обробки та передачі інформації, відповідність інформації встановленим вимогам.

Під інформаційними ресурсами слід розуміти набір усіх видів інформації (комунікацій), використовуваних в процесі управління як окремими структурними підрозділами, так і підприємством у цілому.

В даному дослідженні рівень забезпеченості підприємств інформаційними ресурсами визначався за методом анкетування (Додаток 3).

Інформаційні ресурси підприємств можуть забезпечуватись і зростати за рахунок: оптимізації інформаційних потоків; взаємодії керівника й підлеглих; організації ефективної системи зворотного зв'язку; впровадження системи збирання пропозицій; інформаційних повідомлень адміністрації підприємства; використання сучасної інформаційної технології – засобів організаційної й обчислювальної техніки, персональних комп'ютерів, телефаксів та ін.

8. Коефіцієнт захищеності інформації ($K_{\text{зах.інф}}$) визначений шляхом анкетування працівників досліджуваних підприємств (Додаток 3). Система

захисту інформації (СЗІ) – це сукупність організаційних і інженерно-технічних заходів, які спрямовані на забезпечення захисту інформації від розголошення, витоку і несанкціонованого доступу.

Цілями системи захисту інформації підприємства є: запобігання витоку, розкраданню, втраті, спотворенню, підробці інформації; запобігання погрозам безпеці особи, підприємства, суспільства, держави; запобігання несанкціонованим діям із знищення, модифікації, спотворення, копіювання, блокування інформації; запобігання іншим формам незаконного втручання в інформаційні ресурси і системи, забезпечення правового режиму документованої інформації як об'єкту власності; захист конституційних прав громадян на збереження особистої таємниці і конфіденційності персональних даних, наявних в інформаційних системах; збереження, конфіденційності документованої інформації відповідно до законодавства.

Якщо проранжувати підприємства за рівнем професійної безпеки, то маємо наступний рейтинг (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Рейтинг підприємств за рівнем професійної безпеки

№ з/п	Найменування підприємств	Рівень професійної безпеки на 2020 рік
1	ПАТ «Хартрон»	0,687
2	АТ «Турбоатом»	0,661
3	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,548
4	ПАТ «Завод «Південкабель»	0,526
5	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,478
6	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,469
7	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,439
8	ПАТ «Світло шахтаря»	0,425

Як бачимо з табл. 2.22 лідируючу позицію за рівнем професійної безпеки займає ПАТ «Хартрон» з рівнем 0,687. За ним друге та третє місце вже посіли АТ «Турбоатом» (0,661) та ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (0,548). Останнє місце з показником 0,425 займає ПАТ «Світло шахтаря» (за рівнем соціально-мотиваційної безпеки дане підприємство посідає передостанню позицію).

В табл. 2.23 визначені індикатори антиконфліктної безпеки на досліджуваних підприємствах.

Таблиця 2.23

Визначення індикаторів антиконфліктної безпеки

№ з/п	Індикатори антиконфліктної безпеки	Найменування підприємств							
		ПАТ «Завод «Південкабель»	АТ «Турбоатом»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «Світло шахтаря»	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	ПАТ «Хартрон»
1	Рівень розвитку корпоративної культури ($P_{\text{корп.к}}$)	0,61	0,591	0,564	0,47	0,461	0,722	0,516	0,482
2	Рівень регламентації соціально-трудових відносин ($P_{\text{реглам.СТВ}}$)	0,524	0,508	0,492	0,411	0,481	0,529	0,49	0,51
3	Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу ($P_{\text{ЦОЄ}}$)	0,562	0,578	0,624	0,38	0,394	0,495	0,319	0,583
4	Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва ($C_{\text{зад.кер}}$)	0,742	0,721	0,652	0,648	0,586	0,705	0,522	0,659
5	Ступінь задоволеності працівників роботою ($C_{\text{зад.роб}}$)	0,862	0,749	0,721	0,743	0,72	0,738	0,696	0,85
6	Ступінь задоволеності працівників роботою служби управління персоналом ($P_{\text{зад.роб.СУП}}$)	0,712	0,784	0,691	0,673	0,566	0,69	0,512	0,592
7	Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з найвищим рівнем по галузі ($C_{\text{фРК/нРК}}$)	0,385	0,064	0,321	0,731	0,449	0,359	0,628	0,244
8	Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві ($Ч_{\text{вир.конфл}}$)	0,867	0,8	0,92	0,526	0,771	0,893	0,633	0,895
9	Рівень лояльності персоналу ($P_{\text{лоя}}$)	0,706	0,854	0,694	0,552	0,62	0,688	0,594	0,716
	Σ	6,2	6,521	6,037	4,672	5,15	6,101	4,654	6,043
	Рівень (середнє значення) антиконфліктної безпеки	0,689	0,725	0,671	0,519	0,572	0,678	0,517	0,671

Індикатори антиконфліктної безпеки на досліджуваних підприємствах були визначені наступним чином. Індикатори антиконфліктної безпеки 1-6 (табл. 2.23) визначені методом анкетування (Додаток 3).

1. Рівень розвитку корпоративної культури ($P_{\text{корп.к}}$). Корпоративна культура – це «система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників». Корпоративна культура складається з ідей, основоположних цінностей і поглядів, поділених усіма членами підприємства [16, 82]. Вона включає в себе і стиль поведінки, і стиль спілкування з клієнтами та колегами, і активність співробітників, їх зацікавленість, рівень мотивації і багато іншого. Ось чому набір таких зовнішніх ознак, як уніформа, традиції і спільні вечірки, не можна розглядати як основоположну базу, на якій будується корпоративна культура.

2. Рівень регламентації соціально-трудова відносин ($P_{\text{реглам.СТВ}}$). Основні нормативно-правові акти, які регламентують соціально-трудова відносини: КЗпП та Закон України від 01.07.93 № 3356-ХІІ «Про колективні договори і угоди». Сторонами Генеральної угоди виступають: Кабінет Міністрів України; професійні спілки, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення Генеральної угоди; власники або уповноважені ними органи, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення Генеральної угоди, на підприємствах яких зайнято більшість найманих працівників держави.

Для регулювання соціально-трудова відносин держава застосовує як адміністративні, так і економічні методи [149]. До перших відносять адміністративно-регламентуючі (накази, інструкції, документи і т. ін.) та організаційні методи (створення інфраструктури, спеціальних служб контролю за виконанням програм). До економічних методів належать дотації, державне замовлення, фінансово-кредитні й податкові пільги, пряма фінансова допомога для реалізації державних програм і т. ін. Основним напрямом і, водночас, засобом ефективного соціального партнерства є колективно-договірне регулювання відносин у сфері праці. Воно полягає в «укладанні та виконанні системи колективних договорів і генеральної, галузевих та регіональних угод.

Колективний договір – це правовий акт, що укладається з метою регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві між найманими працівниками та роботодавцем для узгодження їхніх інтересів. Колективний договір укладається на основі чинного законодавства на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності й господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи. Колективний договір може укладатися в структурних підрозділах підприємства в межах компетенції цих підрозділів».

Нормативне регулювання соціально-трудових відносин зменшує ризик виникнення трудових конфліктів і таким чином значно впливає на рівень кадрової безпеки підприємства.

3. Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу ($P_{\text{ЦОЄ}}$). Згуртованість як ціннісно-орієнтаційна єдність (ЦОЄ) – це характеристика системи внутрішньогрупових зв'язків, що показує міру збігів оцінок, установок і позицій групи по відношенню до об'єктів (завданням, ідеям, подіям), найбільш значимих для групи в цілому [5, 46]. В групах, які достатньо довго функціонували на основі загальних для них завдань і цінностей, посилюється процес групової згуртованості як ціннісно-орієнтаційної єдності. Єдність колективу забезпечує зменшення ризику виникнення загроз кадрової безпеки і тому в більш згуртованому колективі трапляється менше випадків кадрової небезпеки.

Ціннісно-орієнтаційна єдність в колективі – це перш за все зближення оцінок в етичній і діловій сфері, в підході до цілей і завдань спільної діяльності. Якщо наприклад, одні члени групи вважають, що завдання, поставлене перед нею, нездійсниме або що керівник групи не здатний забезпечити її виконання (непридатний до керівництва), а інші члени групи дотримуються протилежної думки (і подібні розбіжності типові для даної групи), то ні про яку згуртованість групи не може бути і мови.

4. Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва ($C_{\text{зад.кер}}$). В 30-ті роки К. Левін провів у США серію експериментів, в ході яких виявив три стилі

керівництва: авторитарний, демократичний, нейтральний (або ліберальний) [16]. Авторитарний стиль – відрізняється надмірною централізацією влади, прихильністю до єдиноначальності в гіпертрофованих формах, самовладним рішенням не тільки великих, а й порівняно дрібних питань життя колективу, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Керівник, що дотримується цього стилю, догматичний, неодмінно прагне підпорядкування людей своїй волі, не терпить заперечень і не прислуховується до іншої думки.

Демократичний стиль – на відміну від автократичного, передбачає «надання підлеглим самостійності, сумірною їх кваліфікації і виконуваних функцій, притягнення їх таких видів діяльності, як постановка цілей, оцінка роботи, підготовка і прийняття рішень, створення необхідних для виконання роботи передумов і справедлива оцінка їх зусиль, повага до людей і турбота про їхні потреби, заохочення ініціативи і творчої активності».

Ліберальний стиль – нейтральний стиль керівництва. Відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативність і постійне очікування вказівок зверху, небажання брати на себе відповідальність за рішення і за наслідки, коли вони несприятливі, обережність у справах, рішеннях, невпевненість у союзу компетентності і у своєму становищі.

Безперечно, від того на скільки задоволені підлеглі стилем керівництва та і взагалі особою свого керівника залежить їхнє відношення до роботи, наказів, розпоряджень та лояльність. Тому це вкрай важливий індикатор з боку кадрової безпеки. Будь-які негаразди в даному напрямку є слабкими сигналами щодо ризику виникнення загрози безпеці підприємства з боку персоналу.

5. Ступінь задоволеності працівників роботою ($C_{\text{зад.роб}}$). Сучасні дослідження вказують на переважання непрямих зв'язків між результативністю роботи працівників та їх задоволеністю роботою: так, емпірично підтверджено [246], що високий рівень задоволеності роботою скорочує прогули і плинність кадрів, тоді як низький рівень задоволеності може стати причиною порушення трудової дисципліни. Інші науковці [256] стверджують, що працівники, які задоволені своєю роботою, більш схильні до виконання робіт, що виходять за

межі їх безпосередніх обов'язків, Тобто, визначення рівня задоволеності працівників працею дає можливість одержати інформацію про ступінь відданості та лояльності працівників до організації, а аналіз задоволеності персоналу роботою в даному дослідженні служить інструментом для дослідження кадрових ризиків підприємства.

6. Ступінь задоволеності працівників роботою служби управління персоналом ($P_{\text{зад.роб.СУП}}$). Рівень кадрової безпеки багато в чому залежить від кадрових рішень, компетентності в роботі кадрової служби, а також взаємодії та взаєморозумінні між працівниками підприємства та службою управління персоналом. Тому, в дослідженні пропонується з'ясувати ставлення працівників щодо діяльності кадрової служби як елементу кадрової безпеки підприємства.

7. Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з найвищим рівнем по галузі ($C_{\text{фРК/нРК}}$).

Стаття 2 Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає колективний трудовий спір (конфлікт) – як «розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудова відносин щодо:

встановлення нових або зміни існуючих умов праці та виробничого побуту;

укладення чи зміни колективного договору, угоди;

виконання колективного договору, угоди або окремих її положень;

невиконання вимог законодавства про працю» [188].

Прагнення до того, щоб бути краще інших, повністю відбивається на «внутрішньому світі» підприємства і веде до конфліктів [92, с. 194]: плановик прагне понизити витрати, а начальник з метою мотивації – платити вищі зарплати; більша кількість грошей в дослідження або в рекламу і т. д.

В науковій літературі виділяють 4 основні групи конфліктів [20, 23, 78, 127]: в залежності від їх поширення, в залежності від кількості учасників та рівня повноважень, в залежності від причин, що зумовлюють їх та в залежності від рівня виникнення та вирішення конфліктів (рис. 2.10).

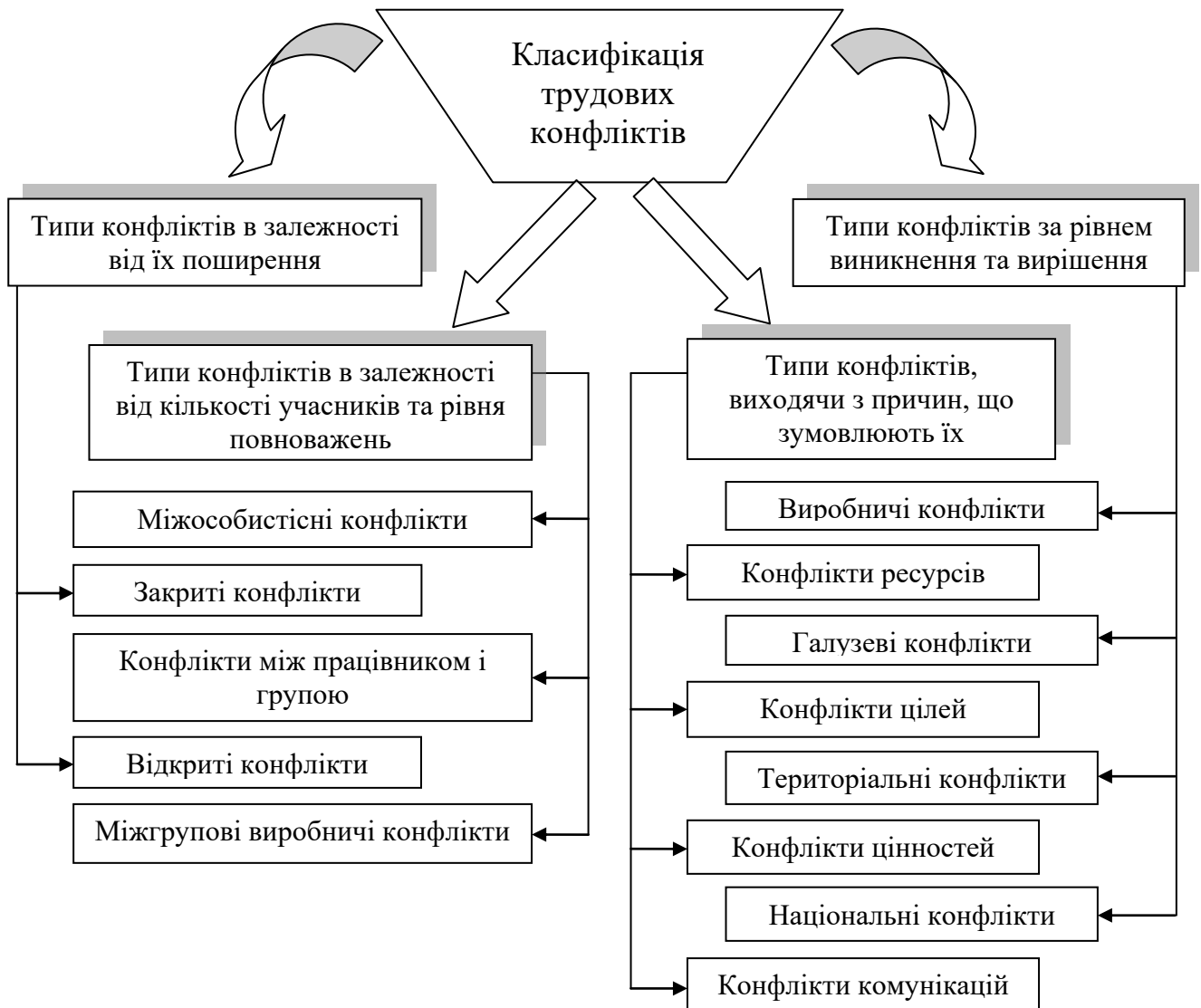


Рис. 2.10. Узагальнена класифікація трудових конфліктів на підприємстві

Закритий конфлікт буває найчастіше несприятливим. Він характеризується тим, що одна із сторін не знає про існування конфлікту, а також деструктивним впливом на організацію, кадрову безпеку та організаційно-трудова відносини.

Міжособистісний конфлікт є найбільш поширеним, він може виявлятися як зіткнення особистостей через протиріччя в їх цілях, інтересах, уявленнях, поведінці тощо. Конфлікт між працівником і групою виникає тоді, коли особа займає позицію, відмінну від позиції групи. Такий конфлікт може виникнути на ґрунті виконання посадових обов'язків, керівника: застосування непопулярних

дисциплінарних заходів. Виробничі групи запроваджують певні норми поведінки. Кожен має їх дотримуватися, щоб бути прийнятим неформальною групою, і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Однак, якщо очікування групи не відповідають очікуванням окремої особи, може виникнути конфлікт [178, с. 224]. Міжгруповий конфлікт розвивається при порушенні координації і узгодженні інтересів. Конфліктуючими сторонами виступають соціальні групи, які мають на меті несумісні цілі і своїми діями перешкоджають одна одній в їх досягненні. Політика узгодження інтересів організації, підрозділів і персоналу сприяє усуненню міжгрупових конфліктів. Кожна організація складається з великої кількості формальних і неформальних груп. Формальні групи (законні, організаційні) існують на основі влади, у зв'язку з необхідністю, а неформальні, основані на участі в спільних соціальних, спонтанних взаємодіях, виникають на основі узгодженості.

Конфлікти ресурсів – їх причина полягає в об'єктивній обмеженості будь-яких ресурсів на всіх рівнях, зокрема й на рівні держави [78, с. 96]. Конфлікти цілей – це найтипівіший різновид позиційних конфліктів, що походять з різних цілей підрозділів, організацій в ході вирішення спільних завдань. Конфлікти цінностей походять із «розходжень суб'єктивних бачень опонентів набору цінностей, які можуть стосуватися світогляду, моралі, релігійних поглядів та інше. Конфлікти комунікацій – виникають за браком інформації в процесі трудової діяльності. А також виділяють виробничі, галузеві, територіальні та національні конфлікти».

За рівнем виникнення та вирішення конфлікти можна поділити на:

«виробничі – на рівні підприємства, установи чи організації;

галузеві й територіальні – на рівні однієї або кількох галузей чи окремої адміністративно-територіальної одиниці, якщо участь у спорі беруть наймані працівники більшості підприємств галузі або адміністративно-територіальної одиниці;

національні – на рівні держави, якщо участь у спорі беруть наймані працівники більшості регіонів України».

Проаналізуємо кількість зафіксованих випадків конфліктів відповідно до опитування працівників та відобразимо дані в табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Аналіз кількості зафіксованих трудових конфліктів в розрахунку на 100 працівників в 2020 році на досліджуваних підприємствах (мікрорівень)

Найменування підприємств	Кількість міжгрупових трудових конфліктів	Кількість міжособистісних конфліктів	Кількість внутрішньо-особистісних конфліктів	Σ	Кількість вирішених деструктивних конфліктів	Макс. кількість конфліктів по галузі	Абс. Відх. (+,-)	$C_{\text{фРК/нРК}}$	$\text{Ч}_{\text{вир.конфл}}$
ПАТ «Завод «Південкабель»	-	9	21	30	26	78	48	0,385	0,867
АТ «Турбоатом»	-	3	2	5	4	78	73	0,064	0,800
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	2	12	11	25	23	78	53	0,321	0,920
ПАТ «Світло шахтаря»	7	24	26	57	30	78	21	0,731	0,526
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	5	18	12	35	27	78	43	0,449	0,771
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	2	11	15	28	25	78	50	0,359	0,893
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	4	27	18	49	31	78	29	0,628	0,633
ПАТ «Хартрон»	4	8	7	19	17	78	59	0,244	0,895

Як бачимо з табл. 2.24 найбільша кількість конфліктів на всіх рівнях була зафіксована на ПАТ «Світло шахтаря» (57 конфліктів) та ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (49 випадків), та на цих підприємствах і найгірший відсоток вирішення деструктивних конфліктів – 52,6% та 63,3% відповідно.

8. Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві ($\text{Ч}_{\text{вир.конфл}}$) визначена в табл. 2.24.

9. Рівень лояльності персоналу ($P_{\text{лоя}}$) розрахований в п. 2.2 дисертаційної роботи.

Якщо проранжувати підприємства за рівнем антиконфліктної безпеки, то маємо наступний рейтинг (табл. 2.25).

Рейтинг підприємств за рівнем антиконфліктної безпеки

№ з/п	Найменування підприємств	Рівень антиконфліктної безпеки на 2020 рік
1	АТ «Турбоатом»	0,725
2	ПАТ «Завод «Південкабель»	0,689
3	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,678
4	ПАТ «Хартрон»	0,671
5	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,671
6	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,572
7	ПАТ «Світло шахтаря»	0,519
8	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,517

Як бачимо з табл. 2.25 за рівнем антиконфліктної безпеки лідируючу позицію займає АТ «Турбоатом» з рівнем 0,725. За ним друге та третє місце вже посіли ПАТ «Завод «Південкабель» (0,689) та ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (0,678). Останнє місце саме за рівнем антиконфліктної безпеки займає ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» з низьким показником 0,517.

В табл. 2.26 визначені індикатори безпеки життєдіяльності на досліджуваних підприємствах.

Індикатори безпеки життєдіяльності на досліджуваних підприємствах були визначені наступним чином.

1. Коефіцієнт трудової дисципліни ($K_{\text{тд}}$) визначається за величиною внутрішньозмінних і цілоденних втрат робочого часу, зумовлених її порушенням, за формулою:

$$K_{\text{тд}} = \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{\text{вч}}}{T_{\text{зм}^k}} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{\text{д}}}{T_{\text{пл}^m}} \right), \quad (2.28)$$

де $\sum_{i=1}^n t_{\text{вч}}$ – сумарні втрати робочого часу, зумовлені порушенням трудової дисципліни (початок роботи із запізненням, передчасне залишення роботи, сторонні розмови протягом зміни, відлучення з роботи з неповажних причин тощо) в групі робітників, хв.;

$\sum_{i=1}^n t_d$ – сумарні цілоденні втрати робочого часу, зумовлені порушенням

трудової дисципліни, днів;

n – кількість випадків порушення трудової дисципліни;

k – кількість робітників, охоплених спостереженням;

$T_{зм}$ – тривалість робочої зміни, хв.;

$T_{пл}$ – плановий фонд робочого часу одного робітника за період, що розглядається, днів;

m – кількість робітників у даному підрозділі, осіб.

В даному дослідженні коефіцієнт трудової дисципліни був визначений за результатами анкетування.

Таблиця 2.26

Визначення індикаторів безпеки життєдіяльності

№ з/п	Індикатори безпеки життєдіяльності	Найменування підприємств							
		ПАТ «Завод «Південкабель»	АТ «Турбоатом»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «Світло шахтаря»	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	ПАТ «Харківський верстагобудівний завод»	ПАТ «Хартрон»
1	Коефіцієнт трудової дисципліни ($K_{тд}$)	0,697	0,759	0,722	0,694	0,648	0,842	0,673	0,817
2	Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва ($K_{скор.РМ}$)	0,25	0,228	0,195	0,08	0,096	0,216	0,182	0,159
3	Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм ($K_{скор.Ч}$)	0,246	0,258	0,196	0,116	0,172	0,211	0,081	0,185
4	Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму ($K_{скор.проф.ЗіТ}$)	0,224	0,198	0,271	0,075	0,095	0,268	0,12	0,173
	Σ	1,417	1,443	1,384	0,965	1,011	1,537	1,056	1,334
	Рівень (середнє значення) безпеки життєдіяльності	0,354	0,361	0,346	0,241	0,253	0,384	0,264	0,334

2. Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва ($K_{\text{скор.ПМ}}$). На сьогодні для України проблема створення здорових і безпечних умов праці, забезпечення протиаварійної стійкості народного господарства має особливе значення. За даними статистичних досліджень «рівень виробничого травматизму в Україні за останні 15 років збільшився в 5-8 разів, порівняно з такими ж показниками в інших промислово розвинених країнах. Витрати на пільги і компенсації за роботу в шкідливих умовах у розрахунку на одного працюючого майже у 2 рази перевищили витрати на профілактику нещасних випадків і професійних захворювань. Статистика нещасних випадків свідчить, що в даний час на підприємствах України щоденно травмується в середньому 200 людей, із них 30 стають інвалідами, 22 – отримують професійні захворювання, а 5 – гине» [22].

Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва ($K_{\text{скор.ПМ}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{скор.ПМ}} = \frac{K_1 - K_2}{K_3}, \quad (2.29)$$

де K_1 , K_2 – кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до і після проведених заходів;

K_3 – загальна кількість робочих місць.

3. Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм ($K_{\text{скор.Ч}}$) визначається за формулою:

$$K_{\text{скор.Ч}} = \frac{Ч_1 - Ч_2}{Ч_{\text{со}}}, \quad (2.30)$$

де $Ч_1, Ч_2$ – чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходів, осіб.;

$Ч_{co}$ – річна середньооблікова чисельність працівників, осіб.

4. Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму ($K_{\text{скор.проф.ЗіТ}}$) розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{скор.проф.ЗіТ}} = \frac{N_1 - N_2}{Ч_{co}}, \quad (2.31)$$

де N_1, N_2 – кількість випадків професійної захворюваності та травматизму відповідно до і після проведення заходів;

$Ч_{co}$ – річна середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Якщо проранжувати підприємства за рівнем безпеки життєдіяльності, то маємо наступний рейтинг (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Рейтинг підприємств за рівнем безпеки життєдіяльності

№ з/п	Найменування підприємств	Рівень безпеки життєдіяльності на 2020 рік
1	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,384
2	АТ «Турбоатом»	0,361
3	ПАТ «Завод «Південкабель»	0,354
4	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,346
5	ПАТ «Хартрон»	0,334
6	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,264
7	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,253
8	ПАТ «Світло шахтаря»	0,241

Як бачимо з табл. 2.27 за рівнем безпеки життєдіяльності першу сходинку займає ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» з рівнем 0,384. За ним друге та третє місце вже посіли АТ «Турбоатом» (0,361) та ПАТ «Завод «Південкабель» (0,354). Останнє місце як і за рівнем соціально-мотиваційної та професійної безпеки займає ПАТ «Світло шахтаря» з показником 0,241.

Використовуючи формули 2.11 та 2.14 та зважаючи на вагові коефіцієнти складових кадрової безпеки підприємства, визначені експертним шляхом (соціально-мотиваційна складова – 0,33; професійна – 0,27; антиконфліктна – 0,22; безпека життєдіяльності – 0,18) розрахуємо зведений показник кадрової безпеки підприємства як середньозважену оцінку за 4-ма складовими кадрової безпеки (табл. 2.28).

Таблиця 2.28

Зведений показник кадрової безпеки підприємств за 2020 рік

№ з/п	Найменування підприємств	Рівень соціально-мотиваційної безпеки	Рівень соціально-мотиваційної безпеки скорегований на ваговий коефіцієнт (3 ст. × 0,33)	Рівень професійної безпеки	Рівень професійної безпеки скорегований на ваговий коефіцієнт (5 ст. × 0,27)	Рівень антиконфліктної безпеки	Рівень антиконфліктної безпеки скорегований на ваговий коефіцієнт (7 ст. × 0,22)	Рівень безпеки життєдіяльності	Рівень безпеки життєдіяльності скорегований на ваговий коефіцієнт (9 ст. × 0,18)	Зведений показник кадрової безпеки підприємств (4 ст.+6 ст.+8 ст.+10 ст.)
1	ПАТ «Завод «Південкабель»	0,811	0,2676	0,526	0,1420	0,689	0,1516	0,354	0,0637	0,6250
2	АТ «Турбоатом»	0,908	0,2996	0,661	0,1785	0,725	0,1595	0,361	0,0650	0,7026
3	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,758	0,2501	0,439	0,1185	0,671	0,1476	0,346	0,0623	0,5786
4	ПАТ «Світло шахтаря»	0,737	0,2432	0,425	0,1148	0,519	0,1142	0,241	0,0434	0,5155
5	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,707	0,2333	0,469	0,1266	0,572	0,1258	0,253	0,0455	0,5313
6	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,825	0,2723	0,548	0,1480	0,687	0,1511	0,384	0,0691	0,6405
7	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,784	0,2587	0,478	0,1291	0,517	0,1137	0,264	0,0475	0,5490
8	ПАТ «Хартрон»	0,942	0,3109	0,687	0,1855	0,671	0,1476	0,334	0,0601	0,7041

Якщо проранжувати підприємства за зведеним показником кадрової безпеки, то маємо наступний рейтинг (табл. 2.29).

Рейтинг підприємств за зведеним показником кадрової безпеки

№ з/п	Найменування підприємств	Зведений показник кадрової безпеки підприємств за 2020 рік
1	ПАТ «Хартрон»	0,7041
2	АТ «Турбоатом»	0,7026
3	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,6405
4	ПАТ «Завод «Південкабель»	0,6250
5	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,5786
6	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,5490
7	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,5313
8	ПАТ «Світло шахтаря»	0,5155

Як бачимо з табл. 2.29 за 2020 рік найвищий рівень кадрової безпеки спостерігається на ПАТ «Хартрон», зведений показник дорівнює 0,7041. За ним друге місце з невеликою різницею в значенні зведеного показника займає АТ «Турбоатом» (0,7026), третє та четверте місце вже посіли ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (0,6405), та ПАТ «Завод «Південкабель» (0,6250). Останні дві позиції як і за деякими складовими займають ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» та ПАТ «Світло шахтаря» з показником 0,5313 та 0,5155 відповідно.

У зв'язку з тим, що експертні оцінки носять суб'єктивний характер і досить складно оперувати одночасно значним числом об'єктів, у якості шкали, за якою експерт оцінює значення якого-небудь показника доцільно застосовувати вербально-числову шкалу оцінок. Вербально-числова шкала дозволяє вимірювати ступінь інтенсивності оцінок. Використаємо у даному випадку шкалу Харрінгтона (табл. 2.30), що має універсальний характер і складається з п'яти інтервалів (х). Середня числова оцінка за шкалою Харрінгтона: $x_{\text{сер}} = \{0,9; 0,71; 0,5; 0,28; 0,1\}$.

Таблиця 2.30

Шкала Харрінгтона

Інтервал оцінки	Опис оцінки	Числове значення
1	Дуже висока	0,80 - 1,00
2	Висока	0,63 - 0,79
3	Середня	0,37 - 0,62
4	Низька	0,20 - 0,36
5	Дуже низька	0,00 - 0,19

Відповідно оцінюючи підприємства за зведеним показником стану кадрової безпеки можна виділити: 3 підприємства з «високим рівнем кадрової безпеки», це – ПАТ «Хартрон» (числова оцінка = 0,7041), АТ «Турбоатом» (числова оцінка = 0,7026) та ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (числова оцінка = 0,6405); всі інші підприємства з «середнім рівнем кадрової безпеки» (числова оцінка в інтервалі від 0,37 до 0,62). Тобто, якщо оцінювати досліджувані підприємства з використанням шкали Харрінгтона, то можна сказати що ситуація щодо кадрової безпеки на всіх підприємствах окрім ПАТ «Хартрон», АТ «Турбоатом» та ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» знаходиться на середньому рівні, але ж інтервал, який описує середню оцінку занадто великий для визначення граничних значень показників кадрової безпеки підприємств для швидкого реагування на зміни конфліктного середовища.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертації проведено аналіз індикаторів системи кадрової безпеки промислового підприємства. Для цього було проведено діагностику показників визначення стану кадрової безпеки на промислових підприємствах машинобудівної галузі Харківського регіону, визначено рівень лояльності персоналу, проведено аналіз впливу конфліктних ситуацій на лояльність персоналу за допомогою кореляційно-регресійних методів, а також досліджено індикатори оцінки стану кадрової безпеки.

У роботі вдосконалено методичні рекомендації щодо аналізу системи показників визначення стану кадрової безпеки на промислових підприємствах, які, на відміну від існуючих, побудовані на основі: здійснення комплексної оцінки фінансових, економічних та трудових показників господарської діяльності підприємств, укомплектованості кадрами, структури персоналу, забезпеченості підприємств людськими ресурсами, використання фонду

робочого часу та оплати праці працівників, проведення порівняльного аналізу продуктивності праці, визначення рівня середньомісячної заробітної плати. Запропоновані рекомендації дозволяють у загальному вигляді визначати рівень кадрової безпеки та обирати показники для побудови профілю кадрової безпеки промислового підприємства.

Чисельність більшості досліджуваних підприємств, окрім ПАТ «Завод «Південкабель» та ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» знизилася в 2020 році у порівнянні з попереднім роком, що спричинене, насамперед, зменшенням обсягів реалізації продукції та є негативним явищем як з точки зору кадрової безпеки так і з боку ефективної діяльності підприємств взагалі. Збільшення чисельності прийнятих працівників у 2020 році в порівнянні з 2019 роком спостерігається на 6 з 8 досліджуваних підприємств, зменшення лише на ПАТ «Світло шахтаря» на 12 осіб та на ПАТ «Харківський підшипниковий завод» на 15 осіб. Основною причиною зменшення чисельності є вивільнення персоналу внаслідок скорочення темпів зростання виробництва. Наслідки фінансової кризи банківської сфери та економічної кризи промислового сектора викликали спад промисловості в останні роки, тому підприємства були змушені звільняти персонал, оскільки виробничі потужності використовувалися не повністю саме через нестабільну діяльність більшості підприємств.

Найвищий рівень заробітної плати на протязі 2019-2020 років спостерігається на ПАТ «Хартрон» (17342,37 грн в місяць). Значне підвищення рівня середньомісячної заробітної плати відбулося на ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» з 11681,88 грн. у 2019 році до 13580,32 грн. у 2020 році. Також підвищилась суттєво заробітна плата на АТ «Турбоатом» - на 1305,08 грн., або на 9,51%. На інших підприємствах зміни заробітної плати на протязі двох років не були значними.

Для оцінки рівня лояльності персоналу досліджуваних підприємств було проведено дослідження, під час якого була розроблена анкета виявлення рівня лояльності персоналу та анонімно опитано по 20 співробітників з кожного підприємства, які займають різні посади для більшої відкритості та

адекватності оцінки. Анкета «Оцінка лояльності персоналу», розроблена автором за результатами синтезу опитувальника організаційної лояльності Л. Портера, Дж. Мейєра та Н. Аллен. З наведених даних бачимо, що загальний рівень лояльності персоналу підприємства 71,6% чи 0,716. У балах це значення становить 3,58 із 5 максимальних. Середній бал за субшкалами складає: «ставлення до організації (лояльність)» – 4,05 бала, за блоком «прихильність, патріотизм» – 3,55 бала, «ставлення до кадрової політики» – 3,15 бала та за субшкалою «прихована» плинність», дезадаптація» – 3,1 бала.

Отже, найвищий загальний рівень лояльності персоналу на АТ «Турбоатом» – 85,4%, на більшості підприємств спостерігається середній рівень, який коливається від 59,4% до 71,6%, а також виявлений незадовільний стан лояльності на підприємстві ПАТ «Світло шахтаря», визначений в розмірі 55,2%.

У дисертації також удосконалено методичні рекомендації щодо оцінки ступеня впливу конфліктних ситуацій на рівень лояльності персоналу та рівень кадрової безпеки загалом завдяки використанню кореляційно-регресійних методів, побудови багатофакторної економетричної моделі та розрахунку рівняння регресії.

Лінійний коефіцієнт кореляції $r = -0,9616$ свідчить про наявність зворотної (знак «-») дуже тісної залежності між загальною кількістю зафіксованих конфліктів на підприємстві та рівнем лояльності персоналу конкретного підприємства. Тобто чим вище рівень конфліктності на підприємстві, який характеризується кількістю внутрішньоособистісних, міжособистісних та міжгрупових трудових конфліктів за певний проміжок часу, тим нижчий рівень лояльності персоналу даного підприємства, і навпаки, менше конфліктів – більш лояльний персонал.

Удосконалено методичний підхід до оцінки стану кадрової безпеки промислового підприємства шляхом розрахунку зведеного показника з адитивно-мультиплікативної функції, особливістю якого є облік визначених за методичними принципами вибору 32 індикаторів, які віднесені до певних

складових кадрової безпеки: соціально-мотиваційної безпеки, професійної безпеки, антиконфліктної безпеки та безпеки життєдіяльності.

Методичний підхід передбачає використання статистичних даних підприємств, застосування методу анкетування працівників та проведення розрахунків за математичними формулами з метою визначення кількісних значень запропонованих індикаторів для формування системи показників оцінки кадрової безпеки підприємства.

Відповідно оцінюючи підприємства за зведеним показником стану кадрової безпеки можна виділити: 3 підприємства з «високим рівнем кадрової безпеки», це – ПАТ «Хартрон» (числова оцінка = 0,7041), АТ «Турбоатом» (числова оцінка = 0,7026) та ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (числова оцінка = 0,6405); всі інші підприємства з «середнім рівнем кадрової безпеки» (числова оцінка в інтервалі від 0,37 до 0,62). Тобто, якщо оцінювати досліджувані підприємства з використанням шкали Харрінгтона, то можна сказати що ситуація щодо кадрової безпеки на всіх підприємствах окрім ПАТ «Хартрон», АТ «Турбоатом» та ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» знаходиться на середньому рівні, але ж інтервал, який описує середню оцінку завеликий для визначення граничних значень показників кадрової безпеки підприємств для швидкого реагування на зміни конфліктного середовища.

Основні висновки і пропозиції, викладені у 2 розділі, опубліковано у роботах [240; 245; 246; 307; 308].

Список використаних джерел [5, 6, 7, 10, 12, 16, 18, 20, 22, 23, 29, 36, 39, 41, 46, 50, 52, 54, 61, 69, 70, 72, 73, 78, 79, 81, 84, 85, 93, 102, 105, 119, 120, 127, 132, 134, 140, 145, 149, 152, 154, 156, 167, 173, 178, 188, 191, 202, 212, 222, 224, 231, 238, 239, 240, 245, 246, 299, 301, 302, 304, 306, 307, 308].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства, побудова профілю кадрової безпеки на підприємстві

Ґрунтуючись на підходах до визначення інтегрального індексу економічної безпеки в Україні (за методикою Міністерства економічного розвитку та торгівлі України), розробимо шляхи до визначення інтегрального індексу кадрової безпеки організації.

1. Якщо взяти до уваги, що властивості соціальних та економічних явищ відрізняються, зазвичай, множиною ознак ($m \geq 2$), то при узгодженні певних одиниць з усього переліку виникає пряма необхідність агрегування більшості ознак множини в єдину інтегральну оцінку.

2. Агрегування ознак відбувається із застосуванням теорії з назвою «адитивної цінності». За допомогою даної теорії цінність цілого відповідає сумі цінностей певних його елементів. Якщо, наприклад, одиниці вимірювання у певних ознак множини різні, то адитивне агрегування вимагає переведення їх до одного знаменника, тобто їхньої нормалізації. Первинні ознаки, які мали вектор $[x_1, x_2, \dots, x_m]$ змінюються нормалізованими значеннями $[z_1, z_2, \dots, z_m]$.

3. Практика нормалізації застосовує різні способи. Більшість із них зосереджена на порівнянні значень показника x_i , отриманих в результаті дослідження з певною величиною a . Даною величиною виступає максимальне x_{\max} , мінімальне x_{\min} , можливо середнє значення певної сукупності $[x_1, x_2, \dots, x_m]$, чи наприклад, порогове (еталонне) x_e значення індикатора.

4. Якщо x_i – деякі показники, $i=1, \dots, m$, які в сукупності характеризують стан кадрової безпеки підприємства, то інтегральний показник (індекс) безпеки повинен мати вигляд лінійної згортки [36, 142]:

$$I = \sum_{i=1}^m a_i \times z_i \quad (3.1)$$

де a_i – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску i -го показника в інтегральний індекс кадрової безпеки;

z_i – нормалізовані значення вхідних показників x_i .

5. Цей індекс дорівнює 1 тоді, коли всі x_i набувають «найкращих», або оптимальних, значень, і 0 тоді, коли всі показники «найгірші».

6. Вимоги до a_i та z_i :

усі a_i задовольняють такі умови:

$$0 \leq a_i \leq 1, \quad (3.2)$$

$$\sum_{i=1} a_i = 1, \quad (3.3)$$

Кожен із z_i є нормалізованим, тобто $0 \leq z_i \leq 1$, причому $z_i = 1$ відповідає оптимальному значенню, а $z_i = 0$ – найгіршому.

7. Методика включає наступні етапи побудови інтегральної оцінки кадрової безпеки підприємства:

формування необхідного переліку індикаторів;

визначення оптимальних, порогових та граничних значень показників;

нормалізація показників;

дослідження вагових коефіцієнтів;

визначення інтегрального індексу.

Формування множини індикаторів та визначення їх характерних значень складається з наступних етапів».

1. Індикатори стану кадрової безпеки підприємства, їх характеристичні значення визначені з метою оцінювання стану кадрової безпеки підприємства за всіма напрямками кадрової роботи.

2. Відбір множини індикаторів здійснювався з урахуванням світового досвіду, напрацювань українських та закордонних вчених, і спираючись на

результати проведеного аналізу показників у попередніх розділах дослідження.

3. Періодичність перегляду системи індикаторів та їх характеристичних значень у зв'язку зі змінами в світовій і національній економіці має здійснюватись у разі необхідності, але не рідше ніж один раз на два роки.

4. Діапазон можливих значень кожного показника розбивається на 5 інтервалів:

$$[X_{гр}^H, X_{пор}^H), [X_{пор}^H, X_{опт}^H), [X_{опт}^H, X_{опт}^B], (X_{опт}^B, X_{пор}^B], (X_{пор}^B, X_{гр}^B] \quad (3.4)$$

де $X_{гр}^H, X_{гр}^B$ – економічно досяжні мінімальне та максимальне значення індикатора, або нижня та верхня границі;

$X_{пор}^H, X_{пор}^B$ – порогові нижнє та верхнє значення індикатора, тобто значення, які бажано не перетинати;

$X_{опт}^H, X_{опт}^B$ – мінімальне та максимальне оптимальні значення індикатора, тобто інтервал оптимальних значень.

5. При цьому $X_{опт}^H$ та $X_{опт}^B$ знаходяться в інтервалі порогових значень $[X_{пор}^H, X_{пор}^B]$.

6. Значення $X_{опт}^H$ може дорівнювати $X_{опт}^B$, тоді інтервал $[X_{опт}^H, X_{опт}^B]$ перетворюється в точку $X_{опт}$.

7. Значення $X_{гр}^H, X_{пор}^H, X_{опт}^H, X_{опт}^B, X_{пор}^B, X_{гр}^B$ визначені експертним методом.

8. Значення нормалізованого показника в точках $X_{гр}^H, X_{гр}^B$ також визначається експертним методом або становить 0,5.

Нормалізація показників має декілька етапів:

1. Ключова задача нормалізації індикаторів – це перехід до бажаного масштабу вимірювань, при якому «найкраще» значення індикатора відповідає 1, а «найгірше» відповідає 0. Отже, це є задача нормування змінних, якщо розглядати з точки зору математики. Якщо ж розглянути зі сторони статистики, то це перехід від абсолютних до нормалізованих значень показників, і вони тоді будуть змінюватись від 0 до 1. Тоді, певною величиною відобразатимуть вони ступінь наближення до бажаного значення, а це також інтерпретують у відсотковому значенні: 0 відповідає 0%, 1 – 100%».

2. Формування множини індикаторів вимагає обов'язкового забезпечення інформаційної спрямованості у одному векторі показників x_i . Тому, індикатори слід розділити на стимулятори та дестимулятори.

Залежність між інтегральною оцінкою та обраним показником-стимулятором пряма, а між визначеним показником-дестимулятором та інтегральною оцінкою – обернена. Дестимулятори стають стимуляторами за допомогою використання нормування».

3. Нормування індикаторів здійснюється двома методами:

3.1. Перший метод нормування розраховується за формулою:

а) якщо показник є стимулятором, при цьому $z_{ij1} = 1$ при $x_{ij} = x_{\text{опт}}$:

$$z_{ij1} = \frac{x_{ij}}{x_{\text{опт}}}, \quad (3.5)$$

де x_{ij} – значення індикатора;

z_{ij1} – нормоване значення індикатора x_{ij} першим методом.

б) якщо показник є дестимулятором, при цьому $z_{ij1} = 1$ при $x_{ij} = x_{\text{опт}}$:

$$z_{ij1} = \frac{x_{\text{опт}}}{x_{ij}}, \quad (3.6)$$

3.2. Другий метод нормування розраховується за формулою:

$$z_{ij2} = \begin{cases} \frac{x_{ij} - x_{\text{гр}}^{\text{H}}}{x_{\text{пор}}^{\text{H}} - x_{\text{гр}}^{\text{H}}}, x_{\text{гр}}^{\text{H}} \leq x_{ij} < x_{\text{пор}}^{\text{H}} \\ \frac{(x_{ij} - x_{\text{пор}}^{\text{H}}) + x_{\text{н}}^* (x_{\text{опт}}^{\text{H}} - x_{ij})}{x_{\text{опт}}^{\text{H}} - x_{\text{пор}}^{\text{H}}}, x_{\text{пор}}^{\text{H}} \leq x_{ij} < x_{\text{опт}}^{\text{H}} \\ 1, x_{\text{опт}}^{\text{H}} \leq x_{ij} \leq x_{\text{опт}}^{\text{B}} \\ \frac{x_{\text{н}}^* (x_{ij} - x_{\text{опт}}^{\text{B}}) + (x_{\text{пор}}^{\text{B}} - x_{ij})}{x_{\text{пор}}^{\text{B}} - x_{\text{опт}}^{\text{B}}}, x_{\text{опт}}^{\text{B}} < x_{ij} \leq x_{\text{пор}}^{\text{B}} \\ \frac{x_{\text{гр}}^{\text{B}} - x_{ij}}{x_{\text{гр}}^{\text{B}} - x_{\text{пор}}^{\text{B}}}, x_{\text{пор}}^{\text{B}} < x_{ij} \leq x_{\text{гр}}^{\text{B}} \end{cases}, \quad (3.7)$$

де z_{ij_2} – нормоване значення індикатора x_{ij} за другим методом;

$$x_{н}^* = 0,5; x_{в}^* = 0,5.$$

4. За межами інтервалу $[x_{гр}^H, x_{гр}^B]$ нормалізовані величини дорівнюють 0.

Визначення вагових коефіцієнтів також складається з декількох етапів:

1. Для визначення вагових коефіцієнтів використовується модель головних компонент.

2. Модель головних компонент трансформує m -вимірний ознаковий простір у p -вимірний простір компонент ($p < m$).

3. У моделі головних компонент зв'язок між первинними ознаками і компонентами описується як лінійна комбінація [142]:

$$y_i = \sum_j^m c_{ij} \times G_j, \quad (3.8)$$

де y_i – стандартизовані значення i -ї ознаки з одиничними дисперсіями; сумарна дисперсія дорівнює кількості ознак m ;

c_{ij} – внесок j -ї компоненти в сумарну дисперсію множини показників i -ої сфери.

4. Компоненти G_j також представляють собою лінійну комбінацію:

$$G_j = \sum_i^m d_{ij} \times x_{ij}, \quad (3.9)$$

де d_{ij} – факторні навантаження;

x_{ij} – вхідні дані.

5. Вагові коефіцієнти a_j розраховуються за формулою:

$$a_{ij} = \frac{c_{ij} \times |d_{ij}|}{\sum c_{ij} |d_{ij}|}, \quad (3.10)$$

6. Побудова моделі головних компонент здійснюється за допомогою пакета «Статистика» у три етапи:

розрахунок кореляційної матриці R;

виокремлення головних компонент і розрахунок факторних навантажень;

ідентифікація головних компонент.

Розрахунок інтегральних показників кадрової безпеки відбувається в наступній послідовності:

1. Розрахунок інтегрального індикатора за кожною складовою кадрової безпеки для першого методу розрахунку нормалізованих значень індикаторів здійснюється за формулою:

$$I_{j_1} = \sum_i a_{ij} \times z_{ij_1}, \quad (3.11)$$

де a_{ij} – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску i -го показника в інтегральний індекс;

z_{ij_1} – нормалізовані значення вхідних показників x_{ij} , розраховані за першим методом.

2. Розрахунок інтегрального індикатора за кожною сферою для другого методу розрахунку нормалізованих значень індикаторів здійснюється за формулою:

$$I_{j_2} = \sum_i a_{ij} \times z_{ij_2}, \quad (3.12)$$

де a_{ij} – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску i -го показника в інтегральний індекс;

z_{ij_2} – нормалізовані значення вхідних показників x_{ij} , розраховані за

другим методом.

3. Узагальнений інтегральний індикатор за кожною складовою:

$$I_j = \frac{I_{j1} + I_{j2}}{2}, \quad (3.13)$$

4. Інтегральний індикатор кадрової безпеки підприємства розраховується за формулою [142]:

$$I = \sum_j b_j \times I_j, \quad (3.14)$$

де b_j – вагові коефіцієнти складових кадрової безпеки підприємства.

Ваговий коефіцієнт j -ї складової визначається експертним шляхом серед N -го числа експертів як відношення суми балів, що дали всі експерти даній складовій, до загальної суми балів.

$$b_j = \frac{\sum_{n=1}^N S_{jn}}{\sum_{k=1}^M \sum_{n=1}^N S_{kn}}, \quad (3.15)$$

де S_{jn} – оцінка j -ї складової, яку дав n -й експерт;

N – кількість експертів;

M – кількість складових кадрової безпеки підприємства.

Можна також визначати зазначені коефіцієнти методом головних компонент на основі інтегральних індексів окремих складових кадрової безпеки.

В табл. 3.1 наведені складові кадрової безпеки M , вагові коефіцієнти j -ї складової b_j , вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску i -го показника в інтегральний індекс a_{ij} (b_j та a_{ij} визначені експертним шляхом), в табл. 3.2 – індикатори кадрової безпеки x_{ij} , та їхні нормалізовані значення z_{ij} .

Вагові коефіцієнти (ступінь внеску і-го показника в інтегральний індекс, a_{ij})

Складові КБ	Індикатори кадрової безпеки	Вагові коеф., a_{ij}
Соціально-мотиваційна безпека ($b_1=0,35$)	Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$)	0,045
	Показник укомплектованості кадрами ($\Pi_{ук}$)	0,0151
	Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого ($C_{фФРЧ/мФРЧ}$)	0,0059
	Співвідношення фактичного значення ПП та оптимального по галузі ($C_{фПП/огПП}$)	0,0184
	Коефіцієнт вікової структури персоналу ($K_{вік.стр}$)	0,0294
	Коефіцієнт спеціалізації кадрів ($K_{спец.к}$)	0,0196
	Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної заробітної плати в галузі ($C_{фЗП/гЗП}$)	0,0386
	Показник мотивації заробітної плати ($\Pi_{мотЗП}$)	0,0518
	Частка працівників, які на протязі року отримували мінімальну з/п ($\Upsilon_{мінЗП}$)	0,0561
	Співвідношення темпів зростання ПП та заробітної плати ($C_{ПП/ЗП}$)	0,0282
Професійна безпека ($b_2=0,25$)	Коефіцієнт освітнього рівня працівників ($K_{осв.р}$)	0,0505
	Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу ($K_{вик.кв}$)	0,0363
	Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва ($K_{інт.р. і вин}$)	0,0207
	Коефіцієнт бездефектності праці персоналу ($K_{безд.пр}$)	0,0296
	Частка працівників, що пройшли навчання протягом року ($\Upsilon_{навч}$)	0,0146
	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року ($\Upsilon_{підвищ.кв}$)	0,0159
	Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами ($K_{заб.інф}$)	0,0358
	Коефіцієнт захищеності інформації ($K_{зах.інф}$)	0,0466
Антиконфліктна безпека ($b_3=0,25$)	Рівень розвитку корпоративної культури ($P_{корп.к}$)	0,0258
	Рівень регламентації соціально-трудових відносин ($P_{реглам.СТВ}$)	0,0208
	Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу ($P_{цое}$)	0,0127
	Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва ($C_{зад.кер}$)	0,0196
	Ступінь задоволеності працівників роботою ($C_{зад.роб}$)	0,0517
	Ступінь задоволеності працівників роботою служби упр. персоналом ($\Pi_{зад.роб.СУП}$)	0,0224
	Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем ($C_{фРК/гРК}$)	0,0218
	Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві ($\Upsilon_{вир.конфл}$)	0,031
	Рівень лояльності персоналу ($P_{лоя}$)	0,0442
Безпека життєдіяльності ($b_4=0,15$)	Коефіцієнт трудової дисципліни ($K_{тд}$)	0,0571
	Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва ($K_{скор.рм}$)	0,033
	Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм ($K_{скор.ч}$)	0,0326
	Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму ($K_{скор.проф.зіт}$)	0,0273

Система індикаторів для визначення інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства з урахуванням a_{ij} та b_j (авторська розробка)

Складові кадрової безпеки, $M=4$	Індикатори, X_{ij}	Вагові коефіцієнти, a_{ij}	Найменування підприємств							
			ПАТ «Завод «Південкабель»»	АТ «Гурбоагом»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «Світло шахтаря»	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»»	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	ПАТ «Хартрон»
Соціально-мотиваційна безпека ($b_1=0,35$)	$K_{пл}$	0,045	0,00540	0,00441	0,00815	0,00149	0,00995	0,00225	0,00725	0,00653
	$P_{ук}$	0,0151	0,01243	0,01401	0,01287	0,00728	0,01114	0,01184	0,01330	0,00945
	$C_{фФРЧ/мФРЧ}$	0,0059	0,00554	0,00579	0,00553	0,00585	0,00562	0,00555	0,00580	0,00554
	$C_{фПП/огПП}$	0,0184	0,00383	0,01481	0,00664	0,00585	0,00453	0,00749	0,00624	0,03082
	$K_{вік.стр}$	0,0294	0,02523	0,02620	0,02596	0,02523	0,02549	0,02696	0,02684	0,02564
	$K_{спец.к}$	0,0196	0,01660	0,01668	0,01693	0,01660	0,01472	0,01929	0,01529	0,01723
	$C_{фЗП/гЗП}$	0,0386	0,03142	0,03709	0,02910	0,02586	0,02617	0,03455	0,03022	0,04416
	$P_{мотЗП}$	0,0518	0,04118	0,04434	0,03367	0,04118	0,02839	0,04051	0,02694	0,04605
	$Ч_{мінЗП}$	0,0561	0,00168	0,00230	0,00645	0,01969	0,00516	0,00971	0,00785	0,00084
	$C_{ПП/ЗП}$	0,0282	0,03015	0,02905	0,01833	0,02295	0,02050	0,02304	0,02761	0,02312
$K_{соц.зах}$	0,0419	0,03013	0,03427	0,02849	0,03013	0,02455	0,03235	0,03138	0,02862	
Сума за складовою СМБ			0,18941	0,21554	0,16293	0,15976	0,14600	0,18961	0,16852	0,22326
Професійна безпека ($b_2=0,25$)	$K_{осв.р}$	0,0505	0,02389	0,03272	0,02333	0,02459	0,03015	0,02757	0,02985	0,04287
	$K_{вик.кв}$	0,0363	0,02458	0,02280	0,02022	0,01891	0,01742	0,02120	0,01717	0,02113
	$K_{інт.р. і вин}$	0,0207	0,01281	0,01285	0,01004	0,00952	0,00977	0,01341	0,01062	0,01952
	$K_{безд.пр}$	0,0296	0,01838	0,02146	0,01063	0,00962	0,01924	0,01427	0,00666	0,02590
	$Ч_{навч}$	0,0146	0,00863	0,01006	0,00756	0,00710	0,00720	0,00894	0,00772	0,00877
	$Ч_{підвищ.кв}$	0,0159	0,00456	0,00617	0,00434	0,00390	0,00350	0,00491	0,00417	0,00461
	$K_{заб.інф}$	0,0358	0,01837	0,02796	0,01504	0,01722	0,01894	0,02424	0,02477	0,02087
	$K_{зах.інф}$	0,0466	0,01994	0,03779	0,02036	0,01827	0,01454	0,02465	0,02526	0,03602
Сума за складовою ПБ			0,13116	0,17182	0,11152	0,10913	0,12076	0,13919	0,12621	0,17970
Антиконфліктна безпека ($b_3=0,25$)	$R_{корп.к}$	0,0258	0,01574	0,01525	0,01455	0,01213	0,01189	0,01863	0,01331	0,01244
	$R_{реглам.СТВ}$	0,0208	0,01090	0,01057	0,01023	0,00855	0,01000	0,01100	0,01019	0,01061
	$R_{ЦОЄ}$	0,0127	0,00714	0,00734	0,00792	0,00483	0,00500	0,00629	0,00405	0,00740
	$C_{зад.кер}$	0,0196	0,01454	0,01413	0,01278	0,01270	0,01149	0,01382	0,01023	0,01292
	$C_{зад.роб}$	0,0517	0,04457	0,03872	0,03728	0,03841	0,03722	0,03815	0,03598	0,04395
	$P_{зад.роб.СУП}$	0,0224	0,01595	0,01756	0,01548	0,01508	0,01268	0,01546	0,01147	0,01326
	$C_{фРК/гРК}$	0,0218	0,00839	0,00140	0,00700	0,01594	0,00979	0,00783	0,01369	0,00532
	$Ч_{вир.конфл}$	0,031	0,02688	0,02480	0,02852	0,01631	0,02390	0,02768	0,01962	0,02775
	$R_{лоя}$	0,0442	0,03121	0,03775	0,03067	0,02440	0,02740	0,03041	0,02625	0,03165
Сума за складовою АКБ			0,15852	0,16472	0,15044	0,11646	0,12981	0,15361	0,11743	0,15464
Безпека ЖД ($b_4=0,15$)	$K_{тд}$	0,0571	0,03980	0,04334	0,04123	0,03963	0,03700	0,04808	0,03843	0,04665
	$K_{скор.РМ}$	0,033	0,00825	0,00752	0,00644	0,00264	0,00317	0,00713	0,00601	0,00525
	$K_{скор.Ч}$	0,0326	0,00802	0,00841	0,00639	0,00378	0,00561	0,00688	0,00264	0,00603
	$K_{скор.проф.ЗіТ}$	0,0273	0,00612	0,00541	0,00740	0,00205	0,00259	0,00732	0,00328	0,00472
Сума за складовою БЖД			0,06218	0,06468	0,06145	0,04810	0,04837	0,06940	0,05035	0,06265
Інтегральний індекс			0,54127	0,61676	0,48634	0,43344	0,44494	0,55181	0,46251	0,62026

Таким чином, інтегральний індекс кадрової безпеки підприємства визначається ієрархічно: на нижньому рівні – індекси окремих складових за формулою 3.13, на верхньому – узагальнений індекс за формулою 3.14.

На рис. 3.1 відображений інтегральний індекс кадрової безпеки досліджуваних підприємств у 2020 році та сумарне значення індикаторів за певними складовими кадрової безпеки.

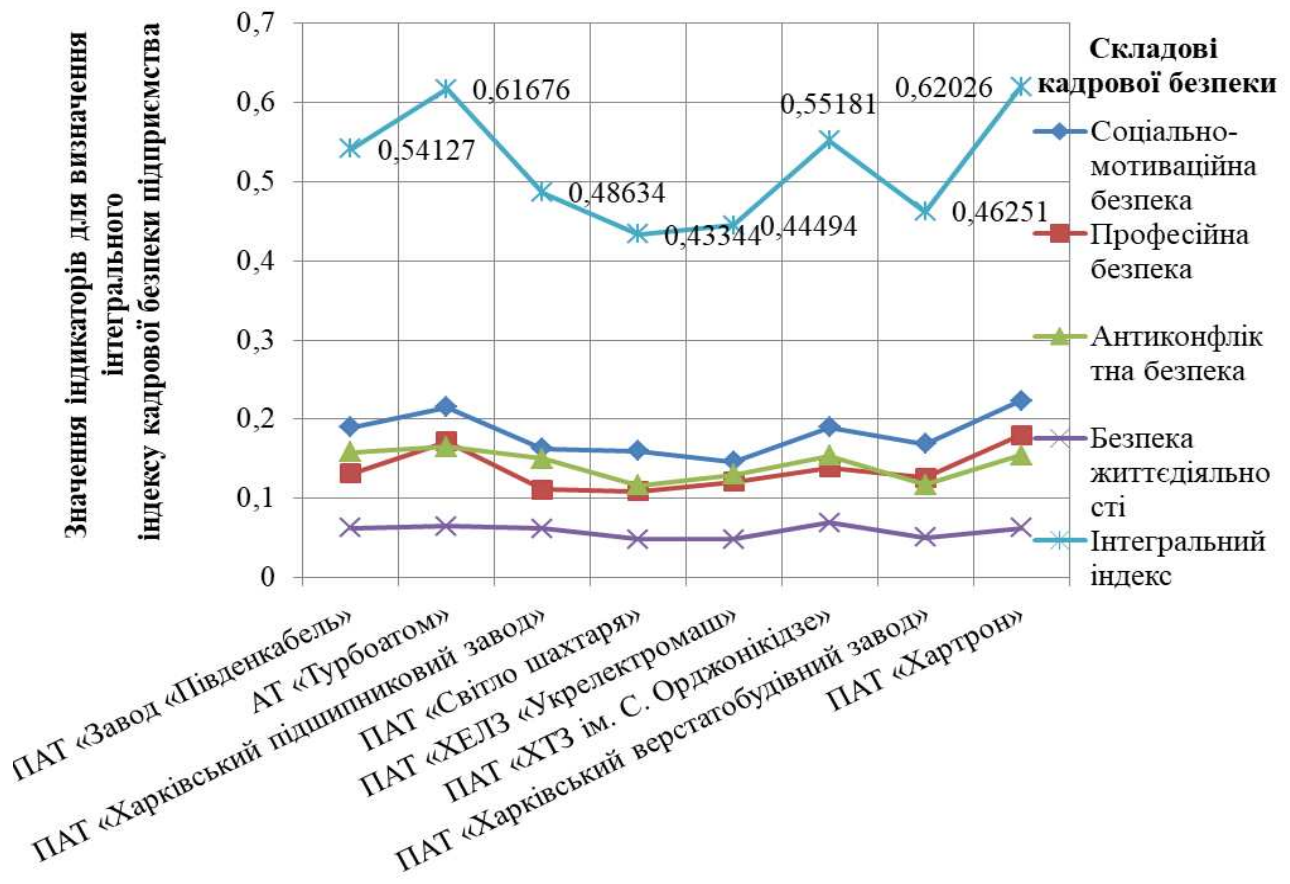


Рис. 3.1. Інтегральний індекс кадрової безпеки досліджуваних підприємств та сумарне значення індикаторів за певними складовими

Якщо робити висновки щодо значення інтегрального індексу за шкалою Харрінгтона, яка представлена в табл. 2.30, то, знову ж таки, маємо схожу ситуацію та слід виділити підприємство ПАТ «Хартрон», на якому спостерігається «високий рівень кадрової безпеки» (числова оцінка = 0,62026), всі інші досліджувані підприємства мають «середній рівень кадрової безпеки» (числова оцінка в інтервалі від 0,37 до 0,62).

Отже, ключовим недоліком розрахунку інтегрального показника є те, що не можливо оцінити ситуацію з кадрової безпеки на підприємстві в динаміці. Для моніторингу стану кадрової безпеки в часі автор пропонує побудувати профіль кадрової безпеки, використовуючи ряд значущих показників, які представлені в другому розділі даного дослідження та в аналізі результатів анкетування. Динаміка показників, значення яких отримані в процесі анкетування, представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Темп приросту показників кадрової безпеки за період 2019-2020 рр. за результатами анкетування

№ з/п	Найменування підприємств	Темп приросту показників за період 2019-2020 рр. за результатами анкетування					
		Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу, %	Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами, %	Коефіцієнт захищеності інформації, %	Рівень розвитку корпоративної культури, %	Кількість трудових конфліктів на підприємстві, %	Коефіцієнт трудової дисципліни, %
1	ПАТ «Завод «Південкабель»	-6,07	+3,45	+4,12	+2,18	-13,64	+5,15
2	АТ «Турбоатом»	+8,49	+5,49	+4,9	+1,16	0,00	+4,42
3	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	+5,4	+0,86	-1,56	+5,61	-7,41	+11,02
4	ПАТ «Світло шахтаря»	-7,79	-6,8	-4,86	-2,15	+16,67	+4,52
5	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	+1,22	-2,64	-11,8	+5,94	+6,06	-6,8
6	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	+0,56	+1,15	-3,81	+8,77	-9,68	+8,2
7	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	-4,86	-9,67	-16,48	-7,9	+11,76	-3,3
8	ПАТ «Хартрон»	+1,64	-6,82	-4,62	+2,6	-3,23	+2,27

Динаміка показника характеризує зменшення або збільшення показника на певну кількість відсотків, що впливає на конкретні бальні оцінки, які визначені експертним шляхом (табл. 3.4). Побудовані профілі кадрової безпеки ПАТ «Завод «Південкабель» та АТ «Турбоатом» за 2019-2020 рр. представлені в табл. 3.5 та 3.6 відповідно, профілі кадрової безпеки інших підприємств наведені у Додатку К.

**Нормативні значення бальних оцінок визначених експертним шляхом
для побудови профілю кадрової безпеки підприємства**

Показники	Динаміка показника	Бальна оцінка в залежності від динаміки показника					
		-3 бали	-2 бали	-1 бал	1 бал	2 бали	3 бали
<i>Коефіцієнт плинності кадрів</i>	зменшення				≤5,1%	5,1-10%	>10%
	збільшення	>10%	5,1-10%	≤5,1%			
Показник укомплектованості кадрами	зменшення	>7%	2,3-7%	0-2,3%			
	збільшення				0-2,3%	2,3-7%	>7%
Фонд робочого часу 1-го працівника	зменшення	>4%	1,7-4%	0-1,7%			
	збільшення				0-1,7%	1,7-4%	>4%
Продуктивність праці	зниження	>14,2%	7-14,2%	0-7%			
	зростання				0-7%	7-14,2%	>14,2%
<i>Трудомісткість продукції</i>	зменшення				0-6,1%	6,1-12%	>12%
	збільшення	>12%	6,1-12%	0-6,1%			
Фонд оплати праці штатних працівників	зменшення	>16,7%	8-16,7%	0-8%			
	збільшення				0-8%	8-16,7%	>16,7%
Середньомісячна заробітна плата	зменшення	>8%	4,5-8%	0-4,5%			
	збільшення				0-4,5%	4,5-8%	>8%
<i>Частка працівників, які на протязі року отримували мінімальну заробітну плату</i>	зменшення				0-6%	6-12,2%	>12,2%
	збільшення	>12,2%	6-12,2%	0-6%			
Розмір чистого прибутку	зменшення	>18%	8,9-18%	0-8,9%			
	збільшення				0-8,9%	8,9-18%	>18%
<i>Розмір чистого збитку</i>	зменшення				0-8,9%	8,9-18%	>18%
	збільшення	>18%	8,9-18%	0-8,9%			
Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу	зниження	>9%	4,6-9%	0-4,6%			
	зростання				0-4,6%	4,6-9%	>9%
Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами	зниження	>8,4%	4,2-8,4%	0-4,2%			
	зростання				0-4,2%	4,2-8,4%	>8,4%
Коефіцієнт захищеності інформації	зниження	>5,7%	2,8-5,7%	0-2,8%			
	зростання				0-2,8%	2,8-5,7%	>5,7%
Рівень розвитку корпоративної культури	зниження	>7,5%	3,8-7,5%	0-3,8%			
	зростання				0-3,8%	3,8-7,5%	>7,5%
Рівень лояльності персоналу	зміна до рівня	<20%	20-40%	40-55%	55-70%	70-90%	>90%
<i>Кількість трудових конфліктів на підприємстві</i>	зменшення				0-9,9%	9,9-20%	>20%
	збільшення	>20%	9,9-20%	0-9,9%			
Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві	зміна до рівня	<30%	30-46%	46-61%	61-74%	74-88%	>88%
Коефіцієнт трудової дисципліни	зниження	>8%	4,1-8%	0-4,1%			
	зростання				0-4,1%	4,1-8%	>8%

Дивлячись на профіль кадрової безпеки підприємства однозначного висновку щодо стану безпеки зробити не можливо, тому для конкретизації ситуації необхідно мати усереднене значення, яке пропонується визначити як середнє значення бальних оцінок за всіма показниками без врахування ваги кожного з показників (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Визначення середнього значення за бальними оцінками профілю

№ з/п	Характеристика середовища (показники)	Найменування підприємств							
		ПАТ «Завод «Південкабель»	АТ «Турбоатом»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «Світло шахтаря»	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	ПАТ «Хартрон»
1	Коефіцієнт плинності кадрів	-2	-1	-3	3	-3	-2	1	2
2	Показник укомплектованості кадрами	-1	-1	-2	-3	-2	-2	-1	-3
3	Фонд робочого часу 1-го працівника	1	3	-1	3	-1	-1	1	-1
4	Продуктивність праці	2	2	-3	-3	-3	-1	2	-3
5	Трудомісткість продукції	2	2	-3	-3	-3	-1	2	-3
6	Фонд оплати праці штатних працівників	2	1	-1	-1	-1	1	3	1
7	Середньомісячна заробітна плата	1	3	-1	-1	1	3	3	1
8	Частка працівників, які на протязі року отримували мінімальну заробітну плату	2	3	-2	-3	-3	-2	1	-3
9	Розмір чистого прибутку/збитку	3	2	-1	-3	2	-3	3	-1
10	Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу	-2	2	2	-2	1	1	-2	1
11	Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами	1	2	1	-2	-1	1	-3	-2
12	Коефіцієнт захищеності інформації	2	2	-1	-2	-3	-2	-3	-2
13	Рівень розвитку корпоративної культури	1	1	2	-1	2	3	-3	1
14	Рівень лояльності персоналу	2	2	1	1	1	1	1	2
15	Кількість трудових конфліктів на підприємстві	2	1	1	-2	-1	1	-2	1
16	Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві	2	2	3	-1	2	3	1	3
17	Коефіцієнт трудової дисципліни	2	2	3	2	-2	3	-1	1
	Σ	20	28	-5	-18	-14	3	3	-5
	Стан кадрової безпеки підприємства (середнє значення за бальними оцінками)	1,176	1,647	-0,294	-1,059	-0,824	0,176	0,176	-0,294

Якщо проранжувати підприємства за середнім значенням бальних оцінок стану кадрової безпеки підприємства, то маємо наступний рейтинг (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Рейтинг підприємств за середнім значенням бальних оцінок стану
кадрової безпеки підприємства**

№ з/п	Найменування підприємств	Стан кадрової безпеки підприємства (середнє значення за бальними оцінками) на 2020 рік
1	АТ «Турбоатом»	1,647
2	ПАТ «Завод «Південкабель»	1,176
3	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,176
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,176
5	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	-0,294
6	ПАТ «Хартрон»	-0,294
7	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	-0,824
8	ПАТ «Світло шахтаря»	-1,059

А з метою віднесення підприємств до певної групи, яка матиме свої характеристики та рекомендації щодо протидії загрозам кадровій безпеці, автор пропонує побудувати інтервали значень бальних оцінок зважаючи на максимальне та мінімальне значення (табл. 3.9).

Як бачимо з табл. 3.9, більшість досліджуваних підприємств увійшли за середнім значенням бальних оцінок (за профілем кадрової безпеки) до інтервалу, який характеризується середнім рівнем кадрової безпеки, це: ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (-0,294), ПАТ «Хартрон» (-0,294), ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (0,176), ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (0,176). Тобто, для цих підприємств є характерною порівняно ефективна система менеджменту та стабільна психологічна атмосфера в колективі. Найкраща ситуація щодо стану кадрової безпеки (стан високий) на АТ «Турбоатом» (1,647). Відповідно до характеристики інтервалу дане підприємство цілком захищено від несанкціонованих дій з боку персоналу. На ПАТ «Завод «Південкабель» теж доволі не погана ситуація щодо проблеми кадрової безпеки. Середня бальна оцінка індикаторів дорівнює 1,176, та з таким показником стан кадрової безпеки характеризується як «нормальний».

Групування підприємств за профілем кадрової безпеки підприємства

Інтервали	Стан кадрової безпеки	Назва підприємств, які увійшли до і-го інтервалу	Характеристика інтервалу
$\{-3 \leq x_1 < -2,5\}$	критичний	-	Зміни за всіма індикаторами кадрової безпеки мають вкрай негативну тенденцію, що може призвести до банкрутства підприємства, розкрадання фінансових та інформаційних активів
$\{-2,5 \leq x_2 < -1,5\}$	низький	-	Підприємства даного сектору характеризуються негативними змінами показників виробничо-господарської діяльності, які впливають на рівень кадрової безпеки: значно знижується продуктивність праці, зростає трудомісткість продукції, скорочуються витрати на оплату праці та середньомісячна заробітна плата і т.д.
$\{-1,5 \leq x_3 < -0,5\}$	нестійкий	ПАТ «Світло шахтаря» (-1,059), ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (-0,824)	Індикатори кадрової безпеки в більшості змінюються в дестимулюючому векторі, незадовільний стан захищеності інформаційних ресурсів, деякі працівники не згодні з діями керівництва та є потенційними суб'єктами кадрової небезпеки
$\{-0,5 \leq x_4 \leq 0,5\}$	середній	ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (-0,294), ПАТ «Хартрон» (-0,294), ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (0,176), ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (0,176)	Для підприємств є характерною порівняно ефективна система менеджменту, середній рівень лояльності персоналу (від 40% до 70%), середня по галузі плинність кадрів, невисока соціальна захищеність персоналу, середній рівень заробітної плати, стабільний рівень розвитку корпоративної культури, невисокий рівень конфліктності та стабільна психологічна атмосфера в колективі
$\{0,5 < x_5 \leq 1,5\}$	нормальний	ПАТ «Завод «Південкабель» (1,176)	Зміна більшості індикаторів кадрової безпеки відбувається в мотивуючому до праці напрямку, персонал лояльний, працівники соціально захищені, впевнені у майбутньому забезпеченні працею та стабільною заробітною платнею
$\{1,5 < x_6 \leq 2,5\}$	високий	АТ «Турбоатом» (1,647)	Підприємства розвиваються, зростає дохід від реалізації продукції, розмір чистого прибутку, заробітна плата, зменшується кількість конфліктів. Підприємство захищено від несанкціонованих дій з боку персоналу
$\{2,5 < x_7 \leq 3\}$	еталонний	-	Індикаторами кадрової безпеки всі без винятку змінюються в позитивному напрямі, рівень кадрової безпеки на найвищому рівні

Найгірша ситуація спостерігається на ПАТ «Світло шахтаря» (-1,059) та ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (-0,824). На цих підприємствах зафіксований нестійкий стан кадрової безпеки, тобто індикатори кадрової безпеки в більшості змінюються з негативною тенденцією. Це означає, що подальша ескалація проблеми може призвести до банкрутства підприємства, розкрадання фінансових та інформаційних активів. Необхідно негайно запровадити заходи щодо стабілізації безпеки підприємства з боку персоналу. Розглянемо у наступному підрозділі саме методи протидії загрозам інформаційної безпеки підприємства з боку персоналу.

3.2. Удосконалення шляхів протидії загрозам інформаційної безпеки підприємства з боку персоналу

На сьогоднішній день більшість промислових підприємств несуть великі фінансові втрати в наслідок реалізації загроз саме інформаційної безпеки з боку персоналу. В основному це пов'язано з розголошенням конфіденційної інформації. До конфіденційної інформації належать будь-які відомості, розголошення яких може завдати шкоди їх власнику, користувачеві або пов'язаним з ними особам.

Деякі організації (наприклад, органи державного контролю, банки, страхові компанії, медичні центри, адвокатські контори) мають статус особливо довіреної особи своїх клієнтів, які мають доступ до конфіденційних відомостей щодо фінансової та комерційної діяльності. Ці відомості становлять клієнтську таємницю, яка є пріоритетним об'єктом захисту в системі інформаційної безпеки будь-якої організації. Розголошення клієнтської таємниці тягне за собою тяжкі наслідки для її ринкових і фінансових інтересів. У деяких випадках до організації можуть бути застосовані економічні санкції на підставі судового рішення [4, 62, 85, 141, 241].

Крім персоніфікованої інформації, розголошення якої може завдати шкоди інтересам конкретного співробітника, об'єктом захисту повинні виступати й інші відомості особистого характеру. У разі потрапляння їх в руки зловмисника стає можливим нанесення збитку безпосередньо роботодавцю. До переліку таких відомостей можуть бути включені наступні позиції: джерела доходів; дані, що характеризують матеріальне благополуччя; інформація про місце зберігання цінностей; відомості про найближчих родичів і друзів; уклад особистого життя співробітника та членів його сім'ї; місце фактичного проживання; місця проведення дозвілля; розклад особистих зустрічей (ділових і особистих); звичайні маршрути пересування; проблеми в особистому та сімейному житті.

Конфіденційна інформація формується організацією в процесі всього періоду її функціонування. Порядок збору, накопичення та зберігання інформації про власну діяльність визначається вимогами внутрішньофірмового менеджменту і повинен бути зафіксований у відповідних внутрішніх регламентах (інструкціях, положеннях). Збір зовнішньої інформації може здійснюватися [95, 96, 105, 139]:

виключно легітимними методами, силами служби маркетингу, інших штабних служб і підрозділів організації;

нелегітимними методами, здійснюваними силами спеціального підрозділу у складі служби безпеки в процесі ведення ділової розвідки.

Класифікація конфіденційної інформації здійснюється за ознаками, наведеними в табл. 3.10 [103, 203, 243].

Суб'єктами загроз інформаційній безпеці організації, виступають її власні співробітники, які можуть діяти як за власною ініціативою, так і під впливом сторонніх для організації третіх осіб.

Форми реалізації загроз інформаційної безпеки організації різноманітні за своїм характером і змістом, що об'єктивно ускладнює процес протидії їм.

Класифікація конфіденційної інформації як об'єкта захисту

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

Однією з найбільш небезпечних форм витоку виступає перехоплення конфіденційної інформації, в результаті якого у суб'єкта загрози виявляється її дублікат. Особлива небезпека цієї загрози для постраждалої організації полягає в тому, що про сам факт витоку вона, найчастіше, дізнається лише після того, коли кінцева мета перехоплення вже досягнута.

Перехоплення інформації нелояльним співробітником організації може здійснюватися з використанням різноманітних методів – шляхом простого підслуховування розмов колег по роботі, використання технічних засобів

(підслуховуючих пристроїв), копіювання конфіденційних документів або електронних баз даних. Надалі співробітник може використовувати перехоплену інформацію для досягнення різних цілей:

передачі її третій особі, виконуючи прийняті на себе зобов'язання;
ініціативного продажу її зацікавленим третім особам;
безоплатної ініціативної передачі її третій особі з міркувань особистої помсти роботодавцю.

Другою формою витоку є пряме розкрадання конфіденційної інформації, в результаті якого суб'єкт загрози одночасно вирішує два завдання – набуває відповідні відомості і позбавляє від них постраждалу організацію. Специфіка даної загрози полягає в тому, що об'єктом розкрадання може стати не тільки конфіденційна, а й цілком відкрита інформація, необхідна її власнику для нормального функціонування. Втрата такої інформації може призвести [252]:

до фінансових втрат у формі додаткових витрат на відновлення втраченої інформації (наприклад, бази даних про клієнтів);

до майнових втрат, у тому числі – стратегічного характеру (наприклад, у випадку розкрадання підкупленим співробітником документів, що підтверджують право власності підприємства на ті чи інші майнові комплекси, що стали об'єктами рейдерського захоплення);

до порушення функціонування системи внутрішньофірмового менеджменту (наприклад, у випадку розкрадання бухгалтерських документів).

Найпоширенішою формою загрози є пошкодження або знищення конфіденційної інформації, в результаті якого суб'єктом загрози досягається лише завдання нанесення збитку підприємству. Відносно електронних баз даних подібну операцію може провести найнятий конкурентами хакер. Однак набагато простіше схилити до проведення акту умисного саботажу одного з допущених до цієї інформації співробітників підприємства. В умовах конфліктності більш поширеною причиною свідомого знищення інформації виступають міркування особистої помсти роботодавцю [244].

Найбільш складною за технікою виконання формою розглянутої загрози є

спотворення нелояльним співробітником конфіденційної інформації. В результаті фахівці атакованої організації можуть прийняти спочатку помилкове управлінське рішення.

У табл. 3.11 відображені результати класифікації загроз інформаційній безпеці підприємства з боку персоналу.

Таблиця 3.11

Систематизований перелік загроз інформаційній безпеці підприємства

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

У сучасних умовах найбільшу загрозу представляють замаху на безпеку інформації в електронному вигляді. Більшість підприємств зберігає основний обсяг інформації саме на електронних носіях, які можуть стати об'єктом атаки з боку не тільки сторонніх хакерів, але і власних нелояльних співробітників. Вони можуть скористатися для цього самими різними методами, що відображено на рис. 3.2 [7, 131, 247].



Рис. 3.2. Основні методи реалізації загроз безпеки комп'ютерної інформації

Найпоширенішою причиною реалізації загроз інформаційної безпеки є безвідповідальність персоналу. Вона проявляється в порушенні самими співробітниками діючих в організації вимог щодо забезпечення інформаційної безпеки, що призводить до витоку конфіденційних даних у найрізноманітніших формах. При відсутності в організації ефективної системи моніторингу дотримання персоналом відповідних правил і розвиненої системи санкцій за їх порушення, загрози ненавмисного витоку інформації швидко набувають масового характеру.

Найбільш поширені форми реалізації загроз інформаційній безпеці з причини безвідповідальності персоналу представлені на рис. 3.3.

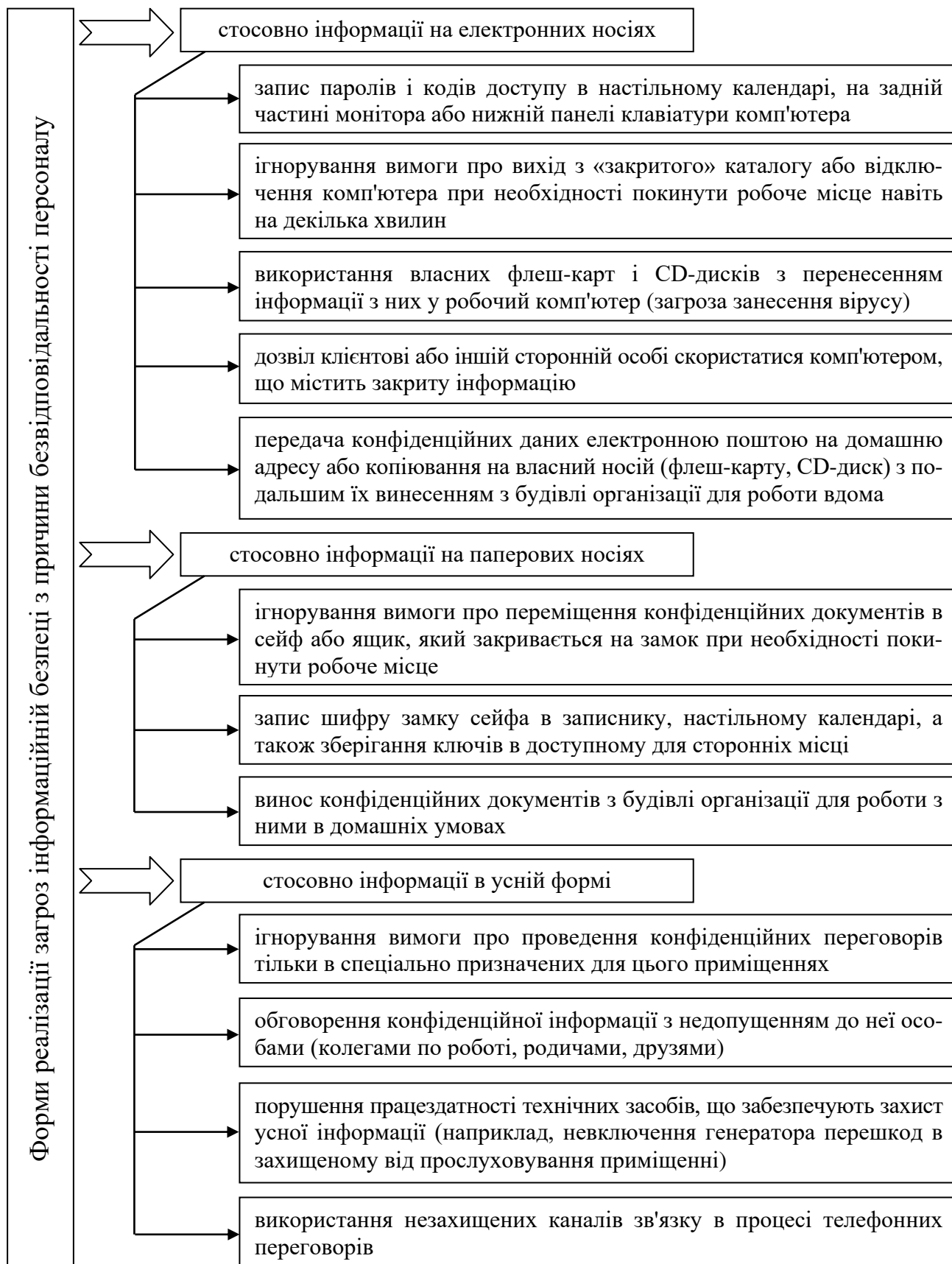


Рис. 3.3. Форми реалізації загроз інформаційній безпеці

Аналізуючи вищезазначене, необхідно в допомогу керівництву підприємств виробити комплекс методів протидії загрозам інформаційної безпеки з боку персоналу. Так, суб'єктами забезпечення інформаційної безпеки організації виступають всі категорії керівників та допущені до конфіденційних відомостей посадові особи. На великих підприємствах цю роботу координує спеціальний підрозділ у складі служби безпеки. Об'єктами захисту виступає будь-яка конфіденційна інформація, а також інші відомості, втрата яких здатна завдати підприємству майнову або немайнову шкоду [123, 291, 304].

Інструментом захисту конфіденційної інформації виступають спеціальні заходи, які мають бути здійснені в такій технологічній послідовності.

Першим етапом має бути формування переліку конфіденційних відомостей організації як об'єкта захисту та присвоєння їм відповідного грифа конфіденційності (секретності). Для цього можна скористатися представленим в табл. 3.10 типовим укрупненим переліком, до якого виходячи з умов роботи конкретного підприємства керівництво матиме можливість вносити необхідні корективи (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Систематизований перелік конфіденційної інформації підприємства

Гриф секретності	Зміст інформації
Абсолютно конфіденційні відомості	інформація, яка є клієнтською таємницею, розголошення якої може завдати стратегічну шкоду інтересам клієнтів або підконтрольним організаціям; закрита інформація про власників підприємства; інформація про стратегічні плани підприємства за комерційним і фінансовим напрямками діяльності; будь-яка інформація про діяльність служби безпеки, яка реалізується в рамках стратегій «попереджувальної протидії» і, частково, «адекватної відповіді»; прикладні методи захисту інформації, використовувані підприємством (коди, паролі, програми)
Строго конфіденційні відомості	всі інші конфіденційні відомості про клієнтів; інформація маркетингового, фінансового та технологічного характеру, що становить комерційну таємницю; інформація про співробітників підприємства, що міститься в їх особових картках

Гриф секретності	Зміст інформації
Конфіденційні відомості	бази даних за напрямками діяльності підприємства, створені і підтримувані в якості елементів забезпечення відповідних систем управління; відомості про заробітну плату та індивідуальні «соціальні пакети» співробітників підприємства, а також склад «резерву на висування»; внутрішні регламенти (положення, інструкції, накази), які використовуються в системі внутрішньофірмового менеджменту
Інформація для службового користування	будь-які інші відомості, що не підлягають публікації у відкритих джерелах

Другим етапом є оцінка можливих каналів витоку (перехоплення) конфіденційної інформації організації. Фахівцями в галузі інформаційної безпеки визначені відповідні канали витоку інформації. Підхід до систематизації зазначених каналів відображено у табл. 3.13.

Основною метою роботи щодо другого етапу виступає виявлення найбільш ймовірних загроз на адресу конкретних елементів конфіденційної інформації, отже – забезпечення можливості вибору найбільш доцільних методів і форм захисту [307].

Третім етапом є визначення переліку прикладних методів захисту інформації, які діляться на три групи. У першу групу включені методи програмно-математичного характеру, що забезпечують безпеку інформації в електронній формі. Їх особливістю є виключно швидке оновлення, отже високий рівень витрат потенційних користувачів.

Найбільш простим і поширеним з методів є введення системи паролів і кодів доступу в комп'ютерні мережі та окремі комп'ютери підприємства. Головною умовою ефективності даного методу є регулярне оновлення відповідних паролів. Регулярність подібного оновлення залежить від ступеня конфіденційності відомостей, що містяться в тому чи іншому комп'ютері [107].

Більш складними в розробці є програми, що перешкоджають перезапису інформації, що знаходиться в пам'яті комп'ютера, на зовнішні носії або через мережу. Відключити їх можна тільки шляхом введення спеціального коду.

Основні канали витоку конфіденційної інформації [105]

Група каналів витоку	Канали витоку інформації
Канали, пов'язані з доступом до елементів системи обробки даних, які не потребують зміни компонентів системи	<ul style="list-style-type: none"> канали дистанційного прихованого відеоспостереження або фотографування; канали перехоплення інформації в усній формі з використанням підслуховуючих пристроїв; канали перехоплення електромагнітних випромінювань
Канали, пов'язані з несанкціонованим доступом до інформації	<ul style="list-style-type: none"> спостереження за інформацією з метою запам'ятовування її в процесі обробки; розкрадання носіїв інформації; зчитування інформації з файлів інших користувачів; зчитування залишкової інформації на носіях, раніше використаних користувачами; копіювання носіїв інформації; використання для доступу до інформації терміналів зареєстрованих користувачів; маскування під зареєстрованих користувачів шляхом використання викрадених паролів та інших реквізитів, необхідних для доступу; використання недостатньо ефективних програмних продуктів в системі захисту конфіденційних баз даних
Канали, пов'язані з доступом до елементів системи обробки даних, які вимагають зміни компонентів системи	<ul style="list-style-type: none"> несанкціоноване підключення спеціальної реєструючої апаратури до пристроїв системи або ліній зв'язку; несанкціонована зміна програм таким чином, щоб вони, поряд з встановленими функціями, виконували завдання зі збору та реєстрації інформації, що захищається; свідоме виведення з ладу механізмів захисту
Канали прямий витоку інформації від нелояльних співробітників	<ul style="list-style-type: none"> канали витоку інформації шляхом прямого впливу (підкуп, шантаж, погрози) на співробітників – носіїв конфіденційних відомостей; канали витоку інформації шляхом непрямого впливу на співробітників, через їхніх родичів і знайомих

В організаціях, які використовують Internet і мають в своєму розпорядженні локальні мережі, застосовуються так звані «ідентифікуючі» програми. Вони дозволяють визначити комп'ютер, з якого був отриманий доступ в відповідну мережу, час роботи в ній, а також використовувану базу даних. У разі реєстрації витоку конфіденційної інформації дана програма підвищує ймовірність визначення винуватця (безпосередній користувач «визначеного» комп'ютера і коло співробітників, які мають до нього доступ).

Для організацій, які використовують у своїй діяльності локальні мережі, доцільно використовувати для захисту конфіденційної інформації в

електронній формі системи активного моніторингу робочих станцій користувачів. Вони призначені для виявлення несанкціонованих дій користувачів, пов'язаних, зокрема, з передачею інформації за межі контрольованої території організації. Розглянуті системи складаються з наступних модулів [39, 295]:

датчиків, що встановлюються на робочі станції користувачів і забезпечують збір інформації про події, що реєструються на цих станціях;

аналізу даних, зібраних датчиками, з метою виявлення несанкціонованих дій користувачів, пов'язаних з конфіденційною інформацією;

реагування на виявлені несанкціоновані дії користувачів;

зберігання результатів роботи системи;

централізованого управління компонентами системи моніторингу.

На основі налаштувань, заданих адміністратором безпеки системи, відповідні датчики дозволяють контролювати доступ додатків користувачів до конфіденційної інформації, а також накладати обмеження на ті дії, які можна виконати з нею. За допомогою системи активного моніторингу стає можливим заборонити запис інформації, яка захищається, на зовнішні носії, виведення її на друк, заборонити передачу інформації на зовнішні мережеві адреси.

У сучасних умовах широкого поширення набули антивірусні програми, які захищають інформацію від умисного та випадкового пошкодження. Тестування інформації на наявність вірусів проводиться автоматично за допомогою: включення комп'ютера; отримання електронної пошти; використання CD-дисків. Ще більш складним і дорогим продуктом є програми, які автоматично кодують (шифрувальні) інформацію. У разі її перехоплення чи копіювання зловмисник отримує безглуздий набір знаків, які практично не піддаються розшифровці.

Найменше поширення на сьогоднішній день отримали програми, які автоматично стирають певні дані з обмеженим для конкретного користувача часом доступу. Застосування таких програмних продуктів дозволяє топ-менеджменту і деяким штабним службам підприємства розсилати керівникам

структурних підрозділів циркуляри, інформаційні та аналітичні записки, інші службові документи, що містять конфіденційну інформацію [203]. При цьому можна не побоюватися загрози потрапляння відповідної інформації в «чужі руки», оскільки вона стає доступною уповноваженому користувачу на дуже короткий час (від 15 до 90 хвилин), після чого зникає без можливості подальшого відновлення з конкретного терміналу.

У другу групу входять методи технічного характеру, що забезпечують безпеку інформації на будь-яких носіях і в усній формі з використанням різноманітних технічних засобів. До них відносяться різні види вогнетривких шаф, сейфів та спеціальних сховищ. Сьогодні їх виробництвом займаються сотні фірм, що пропонують вироби різної ємності, ступеня захищеності та вартості. На відміну від сейфів для зберігання грошових коштів, сейфи для зберігання документів часто оснащуються спеціальними пристроями автоматичного знищення їх при спробі несанкціонованого проникнення.

Іншим різновидом механічних, надалі – електронних засобів захисту від несанкціонованого доступу в приміщення для зберігання конфіденційних документів (архівів, бібліотек тощо) стали кодові замки, сигналізація, а в останні десятиліття – індивідуальні розпізнавальні знаки. Вони застосовуються і для обмеження доступу в приміщення, в яких ведуться конфіденційні переговори або здійснюється робота із закритою інформацією.

Більш складними і дорогими пристроями є персональні розпізнавальні знаки, створені за принципом використання сучасних біометричних технологій ідентифікації особи. Як біометричних ідентифікаторів можуть застосовуватися різні фізіологічні параметри, характеристики та особливості поведінки індивідуума: відбитки пальців; геометрична форма рук; візерунок райдужної оболонки або сітківки очей; ритм роботи на клавіатурі тощо.

У третю групу включені методи організаційного характеру. Це найменш складна з технологічної точки зору група методів, що не вимагає застосування дорогих технічних пристроїв або програмних продуктів. Тому вони доступні будь-якому підприємству, яке прагне забезпечити свою інформаційну безпеку,

в тому числі і від погроз з боку власного персоналу. У дану групу входять заходи з обмеження доступу до конфіденційної інформації. Для цього на підприємствах реалізуються різноманітні «режимні заходи», які включають: систему індивідуальних допусків, які передбачають наявність у відповідній категорії співробітників підприємства однієї з трьох форм допуску (форма 1 – допуск до абсолютно конфіденційної інформації, форма 2 – допуск до строго конфіденційної інформації, форма 3 – допуск до конфіденційної інформації); заборону на внос документів з будівлі підприємства; використання комп'ютерів, які не підключені ні до Internet, ні до корпоративних локальних мереж; використання комп'ютерів, позбавлених гнізд для підключення флеш-карт; можливість роботи з відповідною комп'ютерною інформацією лише з певних терміналів [7, 9, 38].

Друга група заходів спрямована на зниження можливості випадкового або навмисного розголошення інформації або інших форм її витоку і поєднує в собі закріплені у внутрішніх регламентах організацій набір правил: роботи з конфіденційними документами; роботи із закритими базами комп'ютерних даних; проведення конфіденційних переговорів; поведінки співробітників підприємства на службі і поза нею.

Третя група заходів передбачає дроблення конфіденційної інформації, що не дозволяє зосередити в одному джерелі всі відомості.

Четверта група заходів визначає порядок організації контролю над дотриманням співробітниками організації встановлених правил інформаційної безпеки. Зокрема, вони встановлюють: розподіл функцій, повноважень і відповідальності між службою безпеки та керівниками структурних підрозділів; використовувані процедури контролю з диференціацією на формалізовані і неформальні його методи; порядок звіту про результати контрольних заходів.

П'ята група заходів визначає порядок дій уповноважених посадових осіб та інстанцій при виявленні фактів витоку тієї чи іншої конфіденційної інформації. У неї включені правила: інформаційного обміну про факт витоку; розслідування причин витоку; покарання винних у витоку.

Четвертим етапом є безпосереднє впровадження системи забезпечення інформаційної безпеки підприємства, що включає в себе кілька заходів, відображених у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

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

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

Важливе значення в забезпеченні інформаційної безпеки також має ефективність процесу управління персоналом на підприємстві (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Управління персоналом в забезпеченні інформаційної безпеки

1. Навчання співробітників підприємства правилам забезпечення інформаційної безпеки роботодавця. Загальні методичні вимоги до організації підготовки:

поширення на всі категорії персоналу підприємства з диференціацією її форм і методів по посадовим категоріям учнів;

безперервність, що забезпечується регулярним проведенням спеціальних профілактичних бесід або розбором погроз на адресу організації, які вже відбулися;

залучення як фахівців служби безпеки, так і керівників структурних підрозділів, які, зазвичай, мають в очах своїх підлеглих великий авторитет;

використання в процесі навчання поряд з теоретичними матеріалами практичних прикладів з діяльності своєї і сторонніх організацій;

використання методів навчання, здатних викликати інтерес учнів до самого процесу підготовки, наприклад, рольові ігри, відеозапису, демонстрація деяких технічних засобів захисту.

Організація підготовки нових співробітників підприємства є необхідним елементом первинного навчання та адаптації зарахованого до штату працівника і диференційована за двома категоріями: молоді фахівці; працівники, які вже мають досвід практичної діяльності.

Для молодих фахівців розглянута підготовка особливо актуальна, оскільки вони в кращому випадку мають лише суто теоретичне уявлення про проблеми безпеки роботодавця. Крім того, молоді фахівці в силу свого віку більш легковажні, дуже амбітні, отже, особливо вразливі до різних методів впливу з боку потенційних суб'єктів загроз.

Навчання даної категорії нових співробітників підприємства здійснюється в два етапи. Перший етап передбачає спеціальний інструктаж, який проводиться фахівцем служби безпеки: загальні поняття і напрямки забезпечення безпеки підприємницької діяльності; галузева специфіка забезпечення безпеки у відповідному секторі економіки; додаткові вимоги в цій області, що діють в конкретній організації [308].

При цьому повинні бути вирішені два пов'язані один з одним завдання. По-перше, учні повинні усвідомити необхідність суворого дотримання правил забезпечення безпеки, встановлених роботодавцем. По-друге, і це є більш складним завданням, учнів необхідно переконати в доцільності співпраці зі службою безпеки в ім'я їх власного благополуччя.

На другому етапі первинного навчання заняття з молодими фахівцями проводять їх безпосередні керівники в структурних підрозділах. Їх завданням є доведення до учнів правил забезпечення безпеки на конкретних робочих місцях. Насамперед навчання стосується правил роботи з конфіденційною інформацією, включаючи закриті бази даних. За деякими робочим місцям воно може включати вивчення особливих правил роботи з відповідними клієнтами, додаткових елементів технологій проведення операцій.

Первинна підготовка співробітників, які вже мають досвід роботи, проводиться за скороченою програмою. Вона здійснюється на робочих місцях і включає вивчення лише специфічних правил забезпечення безпеки в рамках виконуваних службових обов'язків. Для працівників категорій «керівники» і «експерти» підготовку завершує оформлення індивідуального допуску до конфіденційної інформації.

Організація подальшої підготовки співробітників здійснюється службою безпеки в режимі підвищення професійної кваліфікації персоналу. Форми відповідної підготовки диференціюються [113, 203, 252]:

«для топ-менеджменту це ознайомлення зі спеціальними інформаційно-аналітичними оглядами, щоквартально направляються їм за підписом керівника служби безпеки;

для керівників структурних підрозділів – щоквартальні зустрічі з керівником служби безпеки;

для решти персоналу – спеціальний інструктаж, який не рідше одного разу на півроку необхідно проводити одному з фахівців служби безпеки безпосередньо в структурних підрозділах».

Контроль над співробітниками підприємства повинен мати комплексний і

безперервний характер.

Його суб'єктами виступають: «керівники структурних підрозділів; фахівці служби безпеки та її позаштатні співробітники в структурних підрозділах; фахівці приватних детективних агентств, запрошені для проведення службових розслідувань. Об'єктами контролю є два аспекти діяльності співробітників організації: виконання ними встановлених правил забезпечення інформаційної безпеки роботодавця; загальна лояльність роботодавцю» [252].

Профілактичний контроль (оперативний моніторинг) дотримання правил забезпечення безпеки роботодавця проводиться з використанням:

планових і раптових перевірок, в процесі яких служба безпеки перевіряє дотримання в структурних підрозділах правил роботи з конфіденційною інформацією, а також працездатність технічних засобів захисту;

моніторингу ситуації силами нештатних інформаторів служби безпеки з числа співробітників відповідних підрозділів;

моніторингу ситуації з використанням спеціальних технічних засобів спостереження (наприклад, камер відеоспостереження).

Сьогодні камери відеоспостереження стали звичним елементом інтер'єру будь-якого фінансово стабільного підприємства, яке приділяє належну увагу проблемі власної безпеки. Поряд з контролем над власними співробітниками вони дозволяють захиститися і від зовнішніх загроз (акти вандалізму з боку перехожих, проникнення клієнтів в закриті для стороннього доступу приміщення, спроби крадіжок і пограбувань).

Залежно від можливостей конкретного підприємства можуть використовуватися такі підходи до використання даного методу захисту:

установка декількох камер відеоспостереження в приміщеннях, які ретельно та особливо захищаються;

монтаж системи глобального відеоконтролю, що не використовує сучасних мережевих технологій;

монтаж системи глобального відеоконтролю, що використовує відеосервер (тобто побудованої на базі мережевих технологій).

Контроль лояльності персоналу здійснюється службою безпеки в індивідуальному режимі щодо двох категорій співробітників.

До першої з них відносяться менеджери, експерти та рядові виконавці, що займають ключові робочі місця, забезпечують доступ до особливо конфіденційної інформації. Контроль їхньої лояльності здійснюється в постійному режимі з використанням вже розглянутих раніше методів і процедур. Для підвищення загальної ефективності контролю співробітників підприємства, що займають відповідні робочі місця, необхідно ранжувати за групами ризику. Ранжирування стосовно співробітників, які допущені до конфіденційної інформації на електронних носіях представлено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Ранжування персоналу, допущеного до управління інформацією на електронних носіях, по групах потенційного ризику [256]

Група ризику	Перелік посад
Найбільшого	системний контролер; адміністратор безпеки
Підвищеного	оператор системи; оператор введення і підготовки даних; менеджер обробки даних; системний програміст
Середнього	інженер системи; менеджер програмного забезпечення
Обмеженого	прикладний програміст; інженер або оператор зв'язку; адміністратор баз даних; інженер з обладнання; оператор периферійного обладнання; користувач-програміст; користувач-операціоніст
Незначного	інженер з периферійного устаткування; користувач мережі

До другої категорії відносяться співробітники, які привернули увагу безпосередніх керівників або служби безпеки своєю поведінкою чи іншими фактами, які ставлять під сумнів їхню лояльність роботодавцю. Підставою для проведення спеціальної перевірки можуть стати:

нез'ясовне об'єктивними причинами раптове різке поліпшення матеріального становища співробітника або родичів, які з ним контактують

(наприклад, покупка квартири, дорогого автомобіля тощо);

випадково виявлені контакти з представниками зовнішніх для підприємства суб'єктів потенційних загроз (наприклад, з конкурентами, кримінальними структурами);

зміна способу життя співробітника або поява звичок і особистісних якостей, що роблять його вразливим для вербування і шантажу (наприклад, зловживання алкоголем, регулярні відвідування казино, нічних клубів тощо);

зафіксовані колегами регулярні висловлювання співробітником невдоволення роботодавцем, службовим становищем, доходами.

В рамках такого контролю, за рішенням керівника служби безпеки, проводиться спеціальне службове розслідування. Залежно від реалізованої на конкретному підприємстві стратегії забезпечення безпеки, воно може бути здійснене штатними співробітниками служби безпеки або запрошеними з боку співробітниками приватного детективного агентства. Письмовий звіт за результатами проведеної перевірки повинен містити загальний висновок, що характеризує лояльність даного співробітника, а в разі негативної оцінки – відповідну доказову базу.

Мотивація співробітників підприємства з метою забезпечення його інформаційної безпеки реалізується за двома напрямками (практична реалізація традиційного принципу управління, заснованого на поєднанні «батога і пряника»).

Спеціальні заохочення за активну роботу по зміцненню інформаційної безпеки підприємства використовуються у відношенні [215]:

«співробітників служби інформаційних технологій та інших підрозділів, які розробили нові програмні засоби, що підвищують ступінь захищеності комп'ютерних баз даних і комунікацій;

співробітників служби безпеки, що виявили джерела витоку конфіденційної інформації, що розробили нові технології або методи захисту інформації в усній формі і на паперових носіях, успішно завершили особливо важливі оперативні заходи щодо відображення реалізованих загроз

інформаційній безпеці;

керівників структурних підрозділів, до співробітників яких у служби безпеки протягом звітного року не було жодного зауваження в частині дотримання правил забезпечення інформаційної безпеки;

будь-яких співробітників підприємства, які зробили службі безпеки реальну допомогу у виявленні джерел загроз інформаційної безпеки».

Як інструменти мотивації використовуються спеціальні премії з фонду служби безпеки або підприємства в цілому. Відносно останньої позиції наведеного вище переліку дотримується принцип конфіденційності преміальних виплат, оскільки публічна виплата премії за співпрацю зі службою безпеки може викликати негативну реакцію з боку колег премійованих співробітника.

Спеціальні санкції до конкретних співробітників і трудових колективів за допущені ними порушення у сфері дотримання встановлених правил забезпечення інформаційної безпеки застосовуються за поданням служби безпеки або керівників цих колективів. За характером керуючого впливу вони діляться на три групи.

Санкції адміністративного характеру, найбільш жорсткі за силою впливу.

Керівник структурного підрозділу може бути зміщений з посади у разі:

неодноразового викриття у приховуванні фактів порушення відповідних правил, допущених його підлеглими;

витоку з підрозділу абсолютно конфіденційної інформації, що спричинила стратегічний збиток для організації або її контрагентів;

наявність регулярних зауважень з боку служби безпеки (тобто даний керівник виявився не в змозі, незважаючи на вжиті заходи впливу, забезпечити у своєму колективі необхідне відношення до інформаційної безпеки).

Іншими методами адміністративного впливу на співробітників виступають:

дострокове припинення дії трудового договору у зв'язку з незадовільними результатами проходження випробувального терміну, в процесі якого

співробітник продемонстрував схильність до ігнорування відповідних вимог або проявив особистісні якості, що створюють загрозу з позиції його потенційної лояльності;

дострокове розірвання трудового договору за невиконання прийнятих зобов'язань у формі одноразового грубого або неодноразових дрібних порушень правил забезпечення інформаційної безпеки;

відмова в пролонгації трудового договору;

перевід співробітника на інше робоче місце (у тому числі – в іншому підрозділі), що не дає доступу до конфіденційної інформації;

виключення співробітника з резерву на висунення;

інші методи (оголошення стягнення або догани в наказі).

Санкції економічного характеру:

позбавлення або скорочення змінної частини посадового окладу (доплати, надбавки) при використанні подібних схем основної оплати праці;

позбавлення або скорочення премії за підсумками кварталу для конкретного співробітника або всього колективу структурного підрозділу (остання санкція застосовується у разі виявлення масових порушень відповідних вимог у трудовому колективі);

відміна персональних соціально-економічних пільг.

Санкції психологічного характеру:

індивідуальна бесіда з керівником або представником служби безпеки підприємства;

обговорення допущеного співробітником порушення на зборах трудового колективу підрозділу.

Отже, якщо керівництво підприємств буде правильно використовувати запропоновані в роботі заходи щодо недопущення реалізації загроз інформаційної безпеки, то зможе уникнути витоку конфіденційної інформації та фінансових потоків.

3.3. Розподіл функцій та повноважень між структурними підрозділами підприємства з метою запобігання ризикам у кадровій безпеці

Система кадрової безпеки – це система взаємодії, носіями якої є «працівники, немає однозначності у визначенні етапів реформування даної системи не кажучи вже про стан завершеності даного процесу, адже система кадрової безпеки це живий організм, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до виникаючих загроз, а точніше розвиваючись під їхнім впливом, по можливості попереджаючи їх».

Тому, в даному дослідженні автором розроблена Концепція кадрової безпеки підприємства (Додаток Л), яку пропонується взяти за основу удосконалення та впровадження системи кадрової безпеки підприємства.

На рис. 3.5 наведені етапи розробки та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві.

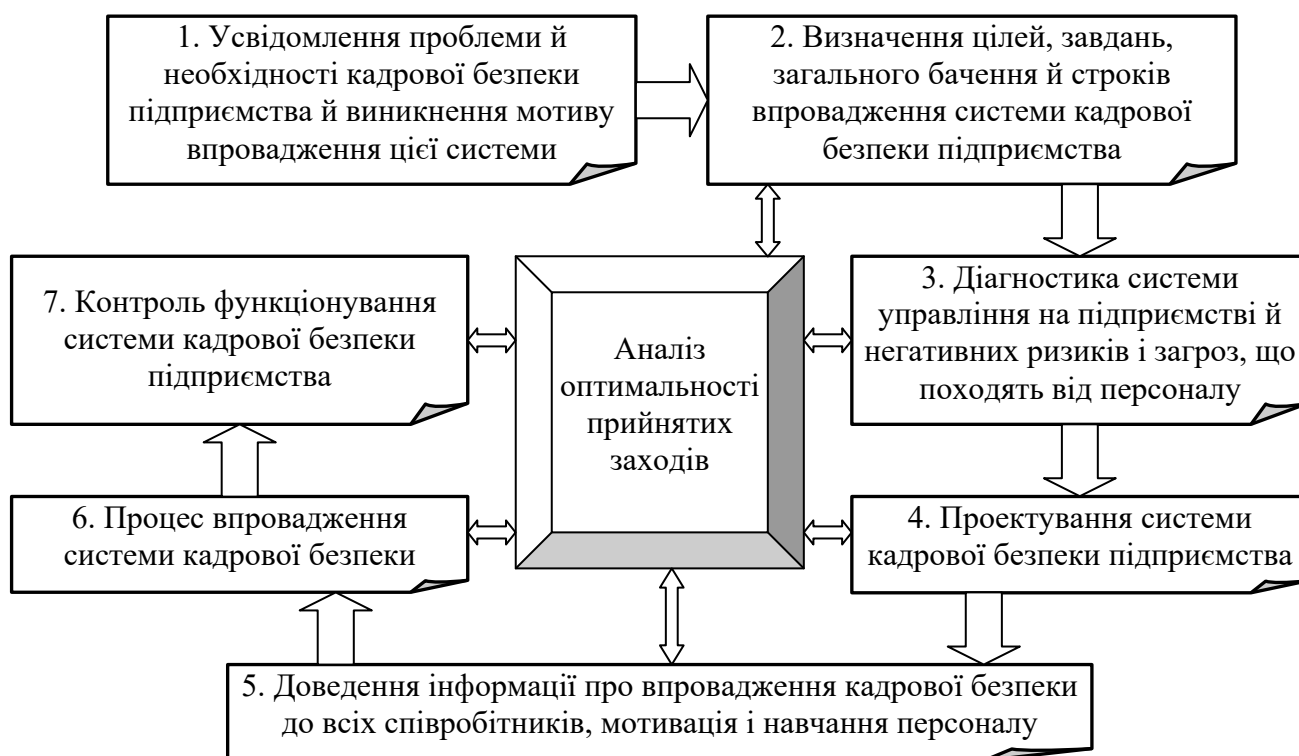


Рис. 3.5. Етапи розробки та впровадження системи кадрової безпеки, сформовано на основі [1, 19, 105, 203, 237]

Суб'єктом ухвалення рішення про впровадження цієї системи є «вище керівництво підприємства, яке усвідомлює стратегічні напрямки діяльності і які потенційні небезпеки можуть бути критичними для виживання в даному сегменті». Тому необхідне чітке визначення проблем підприємства в контексті кадрової безпеки і шляхи їх вирішення та запобігання [122, 148].

Третій етап включає аудит системи показників (індикаторів) кадрової безпеки підприємства. На цьому етапі також рекомендується провести оцінку потенційних ризиків та загроз що виходять від персоналу, наприклад, за допомогою системи аналізу і управління кадровими ризиками «ГРИФ», що входить до пакету Digital Security Office [33, 151, 246].

П'ятий етап впровадження системи кадрової безпеки підприємства передбачає «ознайомлення всього персоналу з цілями та завданнями цього проекту, а також організувати навчання й підвищення кваліфікації персоналу по кадровій безпеці та взагалі по спеціалізації співробітників».

Без чіткого знання всіма співробітниками «персональних дій у ситуаціях, коли помітні тільки слабкі сигнали, найдрібніші ознаки небезпеки в зоні відповідальності кожного, неможлива результативна діяльність з забезпечення фінансових активів підприємства й підтримки заданого рівня безпеки. Сигнал може залишитися без уваги, що спричинить великий збиток. У той же час, фахівці з кадрової безпеки не можуть охопити своєю увагою й впливом абсолютно всі ризики. Тому допомога персоналу тут у край необхідна, а щоб вона була своєчасною й ефективною, потрібно організовувати навчання з відповідних тематик запобігання втрат».

На шостому етапі проводиться «впровадження і організація використання розробленої системи кадрової безпеки підприємства, а також обраних заходів, способів (методик) і засобів забезпечення кадрової безпеки підприємства».

Останній етап – це контроль функціонування системи кадрової безпеки підприємства, результатом якого є «корекція всіх параметрів і характеристик, застосовуваних засобів і методів».

Дана методика носить узагальнений методичний характер і демонструє основні концептуальні етапи впровадження системи кадрової безпеки.

Основні труднощі, які можуть виникнути при впровадженні системи:

- «а) втрата цілей впровадження системи кадрової безпеки;
- б) вихід за рамки проекту впровадження системи кадрової безпеки;
- в) низький рівень кваліфікації суб'єктів впровадження системи безпеки;
- г) недотримання строків впровадження системи кадрової безпеки;
- д) відсутність необхідної мотивації співробітників;
- е) недостатнє розуміння співробітниками підприємства цілей і завдань проекту впровадження».

Четвертий етап розглянемо більш детально.

Для впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві автор пропонує реформувати існуючу організаційну структуру промислового підприємства наступним чином (рис. 3.6).

Так управління кадровою безпекою та персоналом на будь-якому з досліджуваних підприємств повинно здійснюватися з єдиного центру. Під таким центром пропонується розуміти Департамент кадрової безпеки і управління персоналом (надалі – Департамент КБ і УП), основним завданням якого буде розробка й реалізація безпечної політики в роботі з персоналом. Для цього в його складі з'являться такі відділи як індивідуальної психотерапії, лояльності (харасменту) та відділ попередження стресів/залежностей.

Тільки в такий спосіб підприємство зможе збільшити ефективність діяльності і знизити ризики від злочинних дій своїх співробітників.

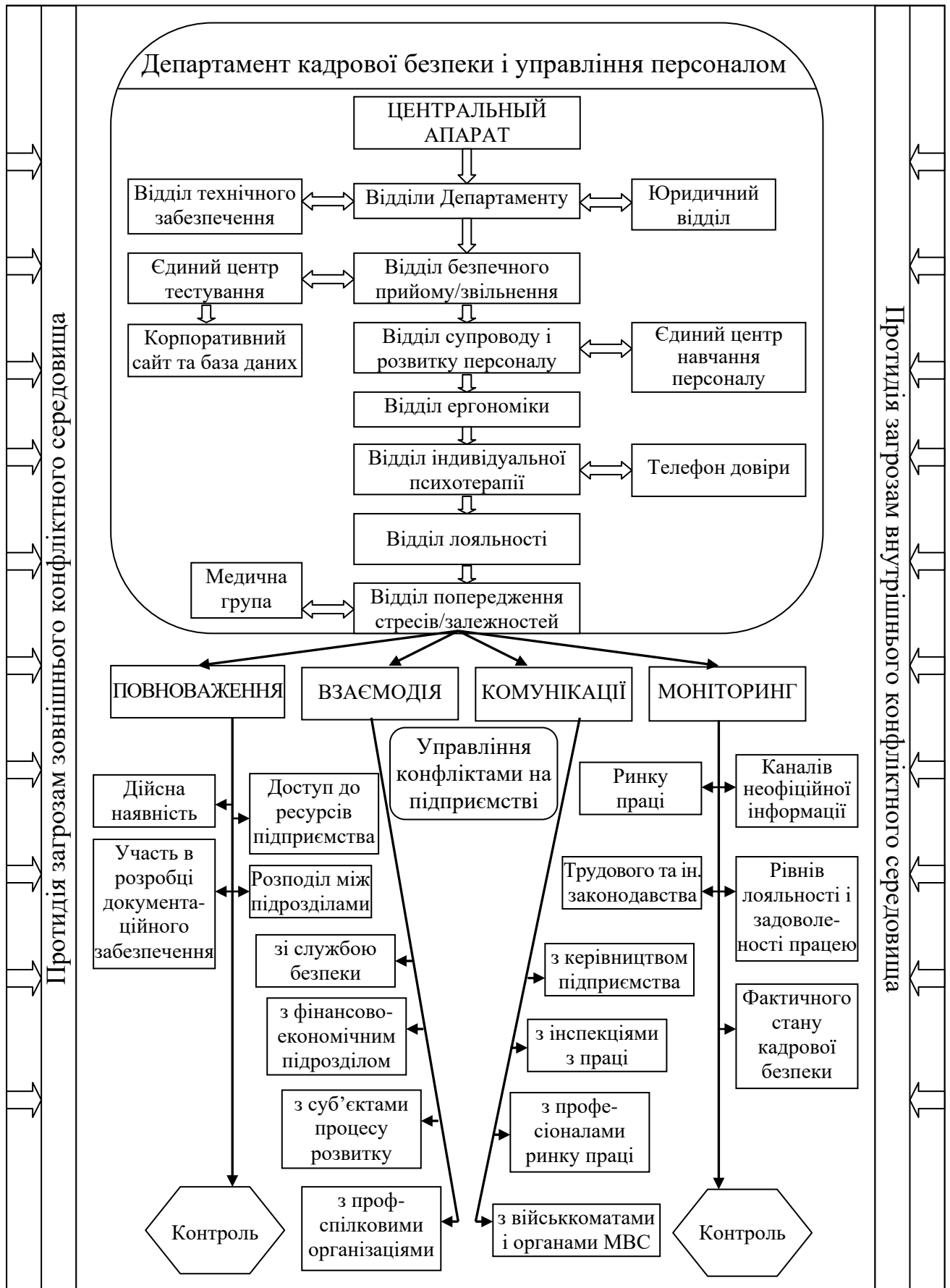


Рис. 3.6. Удосконалена система кадрової безпеки підприємства

Ефективна протидія даним загрозам не може бути реалізована силами виключно служби безпеки. До рішення цієї задачі підключені всі посадові особи підприємства і деякі штабні інстанції. Для запобігання можливості дублювання функцій і перетину сфер компетенції однією з методичних вимог до організації системи управління кадровою безпекою є чітка диференціація функцій, повноважень і відповідальності основних учасників. Аналіз наукових літературних джерел [8, 105, 107, 128, 146] дає змогу розподілити компетенції наступним чином (табл. 16).

Таблиця 3.16

Розподіл компетенцій в системі управління кадрової безпеки організації

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

Департамент КБ і УП повинен формуватися переважно з людей із психологічною базовою освітою, які знайомі з реальною специфікою діяльності відповідного промислового сектору в Україні.

Його чисельність повинна відповідати пропорції – 1 фахівець на 50-80 осіб персоналу.

Основні цілі Департаменту:

- 1) сприяння професійному й особистісному розвитку персоналу;
- 2) розробка адекватної ієрархії розподілу посадових місць;
- 3) сприяння спеціалізації персоналу;
- 4) організація процесів по підвищенню професіоналізму посадових осіб – вони повинні бути не тільки адміністраторами, але й фахівцями – кожен у своїй галузі;
- 5) створення й підтримка системи розподілу винагород відповідно до займаного в ієрархії положення і результатів діяльності (у т.ч. і розробка критеріїв ефективності для всіх категорій співробітників);
- 6) здійснення централізованого, зверху вниз, контролю діяльності (постійний, періодичний, загальний).

Завдання що стоять перед кожним відділом Департаменту КБ і УП наведено в (табл. 3.17).

Загальні положення визначені наступні.

1. Вся структура Департаменту КБ і УП повинна бути комп'ютеризована – у кожного фахівця повинна бути електронна пошта, мобільний телефон і персональне робоче місце з комп'ютером.

2. Базове забезпечення Департаменту персоналом повинне включати робочі кабінети й кімнати психологічного розвантаження, тренінгові кабінети, кабінети для індивідуальних психологічних консультацій.

3. Керівництво Департаменту повинне мати можливість виходу зі своїми пропозиціями на вище керівництво підприємства з питань набору персоналу, режиму роботи, програмам підвищення кваліфікації й психологічних тренінгів.

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

Завдання Департаменту кадрової безпеки і управління персоналом

№з /п	Назва відділу або структури	Завдання
1	Центральний апарат	1) централізоване управління Департаментом; 2) випуск періодичного інформаційного бюлетеня для персоналу
2	Юридичний відділ	1) представництво в органах судової влади з питань трудових спорів; 2) розробка контрактів з персоналом підприємства; 3) юридичне забезпечення безпечного найму та звільнення персоналу; 4) участь у конфліктній комісії в справах трудових спорів; 5) юридична підтримка у випадках харасменту
3	Відділ технічного забезпечення	1) розробка комп'ютерних програм для потреб Департаменту КБ і УП; 2) забезпечення безпеки комп'ютерних даних Департаменту КБ і УП; 3) консультації по технічним рішенням
4	Відділ безпечного прийому / звільнення персоналу	1) психодіагностичне тестування персоналу при прийомі на роботу, звільненні та в процесі праці; 2) розробка психологічних портретів на тільки-но нанятий персонал; 3) проведення соціометричних досліджень; 4) первинна профорієнтація персоналу, формування індивідуального плану розвитку кар'єри; 6) розробка планів ротатії персоналу; 7) сприяння в наступному працевлаштуванні при звільненні персоналу; 8) ведення бази даних особистих справ персоналу; 9) здійснення роботи менеджерів по адаптації
5	Відділ супроводу / розвитку	1) розробка й реалізація програми психологічних тренінгів особистісного розвитку, згуртування, командних тренінгів; 2) навчання персоналу загальним і спеціальним методам розпізнавання шахрайських дій з боку персоналу й інших суб'єктів ризику; 3) навчання менеджерів всіх рівнів способам виявлення й запобігання неправомірних дій підлеглих співробітників; 4) навчання персоналу методам захисту інформації й інтелектуальної власності; 5) навчання (інформування) співробітників правилам особистої безпеки; 6) навчання співробітників порядку колективних й індивідуальних дій в екстрених ситуаціях; 7) постійний контроль робочого графіку й рівня навантажень із метою його коректування з урахуванням особистісних особливостей персоналу (у співпраці з медичними працівниками підприємства); 8) розробка критеріїв ефективності для кожного виду персоналу; 9) профорієнтація персоналу; 10) створення й реалізація програми атестації персоналу; 11) проведення курсів підвищення кваліфікації персоналу по кожній спеціальності не рідше 2 разів на рік; 12) розробка індивідуальних програм мотивації персоналу; 13) постійне планування індивідуальних планів кар'єри персоналу; 14) розробка та вдосконалення правил корпоративної культури на підприємстві

Продовження таблиці 3.17

№з /п	Назва відділу або структури	Завдання
6	Відділ ергономіки	1) розробка робочих приміщень з урахуванням індивідуальних особливостей персоналу; 2) рекомендації по колірному оформленню приміщень; 3) постійний моніторинг психологічного стану персоналу від перебування на робочому місці за розробленими показниками – наприклад, стомлюваність; 4) рекомендації по підбору офісної техніки
7	Відділ індивідуальної психотерапії	1) психологічна освіта персоналу підприємства; 2) індивідуальне психологічне консультування персоналу; 3) при необхідності психотерапія членів родини співробітників; 4) надання екстреної психологічної допомоги в складних емоційних станах (Телефон довіри, анонімний телефон); 5) участь фахівців у конфліктній комісії з питань харасмента, крадіжок
8	Відділ лояльності	1) виявлення й розслідуванням випадків різних домагань – харасмента; 2) участь фахівців у конфліктній комісії з питань харасмента (будь-які домагання), крадіжок, неетичного поведження; 3) розробка правил безпечного поведження співробітників підприємства під час роботи; 4) проведення оперативного контролю робочих телефонних переговорів й електронної пошти співробітників; 5) підготовка щоденного й щотижневого звіту по внутрішній безпеці персоналу для керівництва підприємства; 6) організація інспекцій по моралі; 7) профілактика поведінкових особливостей в організації, що відхиляються від норми – слухи, інтриги, привілеї, пільги, плітки (в співпраці з відділом індивідуальної психотерапії); 8) виявлення нелояльного персоналу й розслідування дій по напрямках: крадіжки фінансових коштів; передача конфіденційної інформації конкурентам; протидія статутній діяльності; шпигунство тощо
9	Відділ попередження стресів / залежностей	1) керівництво програмою психічного й фізичного здоров'я персоналу підприємства; 2) профілактика наркотичної залежності персоналу підприємства; 3) підготовка щоденного й щотижневого звіту за рівнем здоров'я персоналу для керівництва підприємства; 4) профілактика захворювань, у т.ч. інфекційних захворювань; 5) розробка й впровадження програми по адекватному режиму робочих навантажень (під керівництвом відділу психологічного супроводу / розвитку); 6) формування й реалізація системи медичного обслуговування всього персоналу за допомогою сторонніх медичних центрів і фахівців

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

Структура управління повинна мати наступні характеристики.

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

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

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

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

Відділ психологічного супроводу/розвитку – структурний підрозділ Департаменту. Оптимальна штатна чисельність – до 20 осіб. Чисельність співробітників, що рекомендується, з вищою психологічною освітою – 70%. Необхідний персонал з вищою педагогічним освітою – 30%. Робота пов'язана з поточним контролем емоційного, особистісного стану персоналу й розробкою різних програм розвитку.

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

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

Відділ лояльності – структурний підрозділ Департаменту КБ і УП. Оптимальна штатна чисельність – до 20 осіб. Чисельність співробітників, що рекомендується, з вищою психологічною освітою за фахом «Юридична психологія» – 20%. Аналітики – 20%. Персонал зі спеціалізацією по контррозвідувальним заходам – 10%. Персонал з вищою економічною освітою за напрямком «Управління персоналом та економіка праці» – 40%. Також 10% персоналу із спеціалізацією по технічним засобам фіксування інформації. Робота даного підрозділу пов'язана із забезпеченням комплексної безпеки підприємства від дій власного персоналу. У плані прямого підпорядкування

відділ управляє телефонами – анонімним і реальним. По них може подзвонити будь-який співробітник підприємства й анонімно повідомити про випадки порушень що входять в компетенцію відділу – в основному це створюється з урахуванням того факту, що більшість жертв різних домагань або свідки цих проявів не готові на першому етапі заявляти про це відкрито. Номера телефонів повинні бути відомі кожному співробітнику. Кожен дзвінок фіксується на плівку, по факту заяви проводиться негласне розслідування.

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

Таким чином, завдання фахівців Департаменту відповідальні й різноманітні.

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

Повноваження Департаменту визначені в наступному. Безумовно, для правильного сприйняття своєї ролі в забезпеченні життєдіяльності підприємства Департамент КБ і УП, його ключові співробітники повинні бути наділені відповідними повноваженнями в сфері забезпечення кадрової безпеки, а також бути привселюдно делегованими й документованими. Роль носія цих повноважень сама по собі повинна чітко усвідомлюватися співробітниками

цього Департаменту. У цих питаннях дуже важлива підтримка керівництва підприємства, проведення погодженої й послідовної політики забезпечення безпеки на всіх рівнях управління [125].

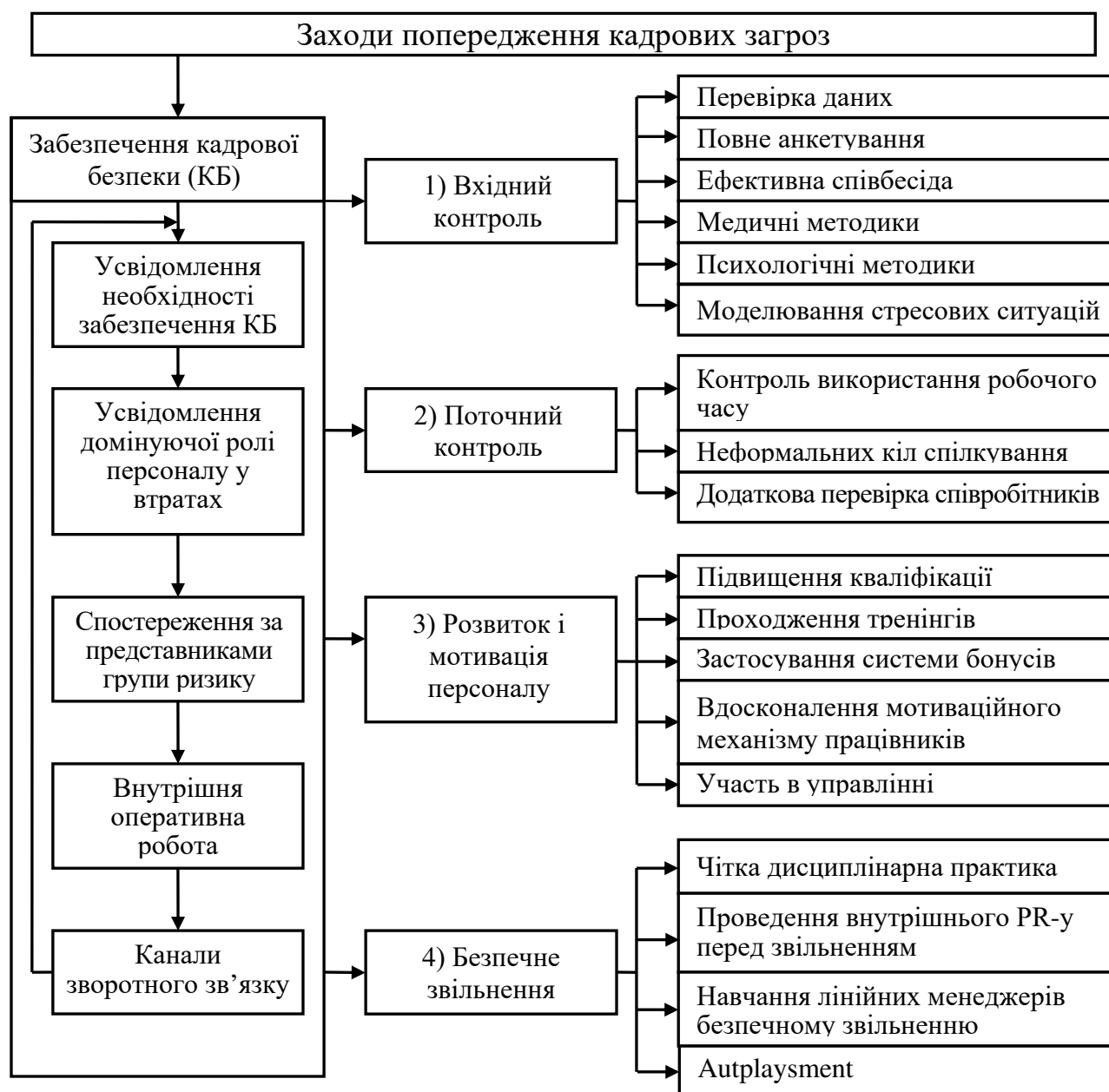


Рис. 3.7. Система заходів запобігання кадровим ризикам

Фахівці Департаменту повинні мати безпосередній доступ до необхідних корпоративних ресурсів: плани стратегічного розвитку (або стратегічні плани розвитку) підприємства, інформаційні масиви, у тому числі конфіденційного характеру, аналітика, внутрішні й зовнішні дослідження, фінанси на відповідні

програми кадрової безпеки (на залучення кваліфікованих кадрів, на управління лояльністю, розвитком тощо).

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

Говорячи про повноваження, необхідно сказати про те, що на підприємстві повинен бути регламентований й описаний розподіл компетенцій в розглянутій області з колегами зі служби безпеки й інших підрозділів. Для цих цілей необхідно створити документ, що так і називається – «Положення про взаємодію в області забезпечення кадрової безпеки» [31, 202].

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

Взаємодія Департаменту КБ і УП і служби безпеки повинна бути тісною, постійною і взаємодоповнюючою. На думку менеджерів служб безпеки, така взаємодія найчастіше проявляється в організації регулярних і досить «глибоких» перевірок кандидатів [21, 32, 107]. Так їх результати у документованій формі подаються співробітникам Департаменту й ураховуються при ухваленні рішення про прийом кандидата на роботу.

Серед інших напрямків співробітництва цих двох служб: оцінка благонадійності як кандидатів, так і співробітників, розробка програм фізичного захисту персоналу, участь служби безпеки в процедурах звільнення

співробітників, спільна робота в комісіях з матеріальної відповідальності при розгляді випадків завдання збитків підприємству тощо. Також необхідний оперативний зв'язок керівника Департаменту з керівником служби безпеки та іншими керівниками [43, 53, 68].

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

Взаємодія із суб'єктами процесу розвитку. З керівництвом навчального центру, тренерами, консультантами, психологами та іншими фахівцями, що приймають участь у навчанні співробітників підприємства. Адже саме по собі навчання в різних формах – вже посилення кадрової безпеки (призводять до скорочення плинності кадрів, забезпечують формування лояльності персоналу, його зацікавленості в розвитку підприємства), і Департамент планує й організує цю роботу [13].

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

Комунікації Департаменту. В першу чергу, виділимо можливість виходу на керівництво підприємства у випадку одержання інформації про порушення в системі кадрової безпеки. Цей вихід повинен бути прямим (тобто без посередників) і оперативним [54, 89, 97].

Для одержання «гарячої» інформації про зміни в трудовому законодавстві, про трактування цих новацій самими інспекціями дуже важлива підтримка тісних контактів зі співробітниками територіальних органів інспекції

з праці. Крім того, такі зв'язки потрібні для превентивної роботи по запобіганню збитків внаслідок штрафів, які можуть бути накладені як на окремих посадових осіб, так і на підприємство в цілому державними інспекторами з праці.

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

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

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

Моніторинг каналів неофіційної інформації – завдання, яке повинно бути чітко окреслене, правильно зрозуміле і рішення якого повинне бути забезпечене ресурсами. Контроль неформальних інформаційних потоків здійснюється різними способами, а за його результатами можуть бути визначені загальний стан мотивації персоналу, рівень популярності керівництва, рівень лояльності і задоволеності працею, виявлені неформальні лідери груп і конкретні винуватці внутрішніх порушень, випадків розкрадання й прояву недбалості. Контроль «чутток» – важливе завдання в контексті забезпечення кадрової безпеки [105].

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

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

Важливу роль у забезпеченні кадрової безпеки грає моніторинг ринку праці. Використовуючи наявні ресурси, потрібно вивчати стан ринку праці, рівень безробіття в регіоні, динаміку зміни рівнів середніх зарплат по ключовим позиціям тощо. Дуже важливо постійно відслідковувати пропоновані умови безпосередніх конкурентів: умови праці, рівень оплати, структура компенсаційного пакету [107, 137].

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

Встановивши на підприємстві правила й регламенти по забезпеченню кадрової безпеки, Департамент зобов'язаний контролювати їх виконання. Необхідно перевіряти якість роботи персоналу, зіставляти рівень фактично досягнутих результатів і рівень, встановлений внутрішніми нормативними документами. Це дозволить виявити й розв'язати проблему до того, як вона приведе до необоротних негативних наслідків [94, 101, 159].

Моніторинг кадрового потенціалу дозволить формувати корпоративні програми в сфері управління персоналом, аналізувати ступінь впливу HR-показників на показники діяльності підприємства, проводити аудит

діяльності підприємств й оцінку роботи його керівництва, виявляти позитивні й негативні тенденції і якщо буде потреба приймати коригувальні рішення.

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

У взаєминах Департаменту КБ і УП й співробітників підприємства можуть виникати конфліктні моменти: незадоволеність умовами праці, рівнем оплати, можливостями для кар'єрного росту тощо [166]. Також у процесі співпраці між самими робітниками виникають міжособистісні конфлікти. Всі вони можуть призводити або ж до розвитку (конструктивні), або ж до знищення людських відносин і стабільності роботи підприємства в цілому.

Більшої шкоди завдають невирішені конфлікти, оскільки вони небезпечні не тільки самі по собі (люди відволікаються від роботи, через стреси частіше хворіють, через негативні емоції падає продуктивність праці), але й тим ефектом, що вони роблять на інших співробітників (погіршується морально-психологічний клімат у колективі, знижуються трудова мотивація й лояльність до роботодавця). Важкі конфліктні ситуації можуть привести до зміни відносини співробітника до колег і підприємства в цілому, що може привести до можливих порушень, проявів недбалості, а іноді й цілеспрямованого нанесення шкоди (наприклад, з почуття помсти) [203].

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

Висновки до розділу 3

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

У цьому розділі удосконалено методичні рекомендації щодо визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства, які, на відміну від існуючих, побудовані на основі: розгляду кадрової безпеки як соціально-економічного явища, що характеризується безліччю ознак; агрегування всіх ознак множини в одну інтегральну оцінку, ґрунтуючись на теорії «адитивної цінності» (попередньої нормалізації); визначення оптимальних, порогових та граничних значень індикаторів; використання зважених коефіцієнтів та нормалізованих значень показників. Задля більшої інформаційної односпрямованості показників вони поділяються на стимулятори і дестимулятори, і навіть передбачено використання методу основних компонент щодо дослідження вихідної системи ознак.

Якщо робити висновки щодо значення інтегрального індексу за шкалою Харрінгтона, то, слід виділити підприємство ПАТ «Хартрон», на якому спостерігається «високий рівень кадрової безпеки» (числова оцінка = 0,62026), всі інші досліджувані підприємства мають «середній рівень кадрової безпеки» (числова оцінка в інтервалі від 0,37 до 0,62).

Отже, ключовим недоліком розрахунку інтегрального показника є те, що не можливо оцінити ситуацію з кадрової безпеки на підприємстві в динаміці. Для моніторингу стану кадрової безпеки в часі автор пропонує побудувати

профіль кадрової безпеки, використовуючи ряд значущих показників, які наведені в другому розділі дослідження та в аналізі результатів анкетування.

Найгірша ситуація спостерігається на ПАТ «Світло шахтаря» (-1,059) та ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (-0,824). На цих підприємствах зафіксований нестійкий стан кадрової безпеки, тобто індикатори кадрової безпеки в більшості змінюються з негативною тенденцією. Це означає, що подальша ескалація проблеми може призвести до банкрутства підприємства, розкрадання фінансових та інформаційних активів. Необхідно негайно запровадити заходи щодо стабілізації безпеки підприємства з боку персоналу. Розглянемо у наступному підрозділі саме методи протидії загрозам інформаційної безпеки підприємства з боку персоналу.

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

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

Тому в даному дослідженні автором розроблена Концепція кадрової безпеки підприємства, яку пропонується взяти за основу удосконалення та впровадження системи кадрової безпеки підприємства.

У роботі наведено етапи розробки та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві. Для впровадження системи кадрової безпеки для підприємства автор пропонує реформувати існуючу організаційну структуру промислового підприємства.

Так управління кадровою безпекою та персоналом на будь-якому з досліджуваних підприємств повинно здійснюватися з єдиного центру. Під таким центром пропонується розуміти Департамент кадрової безпеки і управління персоналом, основним завданням якого буде розробка й реалізація безпечної політики в роботі з персоналом. Для цього в його складі з'являться такі відділи як індивідуальної психотерапії, лояльності (харасменту) та відділ попередження стресів/залежностей. Тільки в такий спосіб підприємство зможе збільшити ефективність діяльності і знизити ризики від злочинних дій своїх працівників.

Основні висновки і пропозиції, викладені у 3 розділі, опубліковано у роботах [241; 243; 244; 247; 307; 308].

Список використаних джерел [4, 7, 8, 9, 13, 21, 31, 32, 33, 34, 36, 38, 39, 43, 53, 54, 62, 68, 85, 89, 94, 95, 96, 97, 101, 103, 105, 107, 113, 122, 123, 128, 131, 137, 139, 141, 142, 146, 148, 151, 159, 166, 202, 203, 241, 243, 244, 247, 295, 299, 300, 302, 304, 307, 308].

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено концептуальні основи кадрової безпеки, вирішено важливе науково-практичне завдання теоретико-методичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо запобігання ризикам у кадровій безпеці підприємств. У ході проведення дослідження досліджень було з'ясовано, що в основі управління кадрової безпекою лежить управління персоналом. Оскільки без перевірки кадрів, їх ретельного відбору, навчання, перевірки їх особистих якостей та інших процедур не можлива організація збалансованого та ефективного трудового процесу, перед керівництвом завжди постає питання забезпечення кадрової безпеки.

Розглянуто також підходи до трактування таких понять, як «безпека», «економічна безпека», «кадрова безпека». В результаті аналізу поданих підходів удосконалено визначення поняття «кадрова безпека», в якому, на відміну від існуючих уточнено, що персонал може бути як суб'єктом так і об'єктом кадрової безпеки, тобто може завдати шкоди підприємству і стати жертвою (об'єктом) зовнішнього впливу; під цим поняттям розуміє діяльність по створення умов для стабільного функціонування та розвитку підприємства, при яких забезпечується захищеність інтересів підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних з власним персоналом та самого персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз, таких як шантаж, переманювання конкурентами, посягання на життя і здоров'я співробітників тощо. Наведене визначення є синтетичною категорією: економічної теорії, управління персоналом, соціології управління та економіки праці. Узагальнення поняття кадрової безпеки на підприємстві розширює понятійно-категоріальний апарат щодо соціально-економічної безпеки підприємства, спрощує діагностику та аналіз механізму забезпечення безпеки, сприяє більш ефективному управлінню персоналом у системі економічної безпеки.

Ризики та загрози кадрової безпеки були детально розглянуті, оскільки є

найбільш змістовними і значною мірою відображають напрямки реалізації процесу прийняття рішень щодо їх запобігання. В результаті такого розгляду удосконалено класифікацію ризиків та загроз кадровій безпеці шляхом доповнення існуючої класифікації новими класифікаційними ознаками – «за часовою ознакою практичної реалізації загрози», яка включає такі типи загроз: потенційні; загрози, що реалізуються та реалізовані загрози; «в залежності від тиску та маніпуляції на працівника» виділено загрози: які здійснюються працівником свідомо, вимушені (під впливом) та загрози з боку представників групи ризику.

Всебічний аналіз загроз кадровій безпеці, сфери їх виникнення та причин, що їх породжують у конфліктному середовищі, дав можливість удосконалити процес систематизації та відображення взаємозалежності та взаємозв'язків між конфліктами в різних сферах людської взаємодії та потенційними загрозами кадрової безпеки шляхом визначення певних типів конфліктів, які породжують, спонукають та впливають на розвиток конкретних загроз кадровій безпеці підприємства. Визначено, що конфліктне середовище – це сфера перетину різнорідних інтересів, які мають своє походження у формуванні цілей зацікавлених сторін (агентів економічного впливу) на діяльність підприємства на макро-, мезо- та мікрорівні, що відбивається на створенні конфліктних ситуацій та управління ними.

У процесі дослідження виявлено, що кадрова безпека залежить від таких основних факторів – найм, лояльність, контроль та безпечне звільнення. Під наймом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу й прогнозуванні благонадійності. З'ясовано, що в організаційній структурі служби безпеки ключову роль зазвичай відіграє аналітичний відділ, який виконує функції її «мозкового центру». В нього стікається і аналізується вся початкова інформація зовнішнього та внутрішнього характеру, а також формуються рекомендації для керівництва організації. У великих корпораціях, націлених на реалізацію стратегії попереджувального протидії, відмінною особливістю аналітичного відділу є наявність певного контингенту

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

У дисертації проведено аналіз індикаторів системи кадрової безпеки промислового підприємства. Для цього було проведено діагностику показників визначення стану кадрової безпеки на промислових підприємствах машинобудівної галузі Харківського регіону, визначено рівень лояльності персоналу, проведено аналіз впливу конфліктних ситуацій на лояльність персоналу за допомогою кореляційно-регресійних методів, а також досліджено індикатори оцінки стану кадрової безпеки.

Вдосконалено методичні рекомендації щодо аналізу системи показників визначення стану кадрової безпеки на промислових підприємствах, які, на відміну від існуючих, побудовані на основі: здійснення комплексної оцінки фінансових, економічних та трудових показників господарської діяльності підприємств, укомплектованості кадрами, структури персоналу, забезпеченості підприємств людськими ресурсами, використання фонду робочого часу та оплати праці працівників, проведення порівняльного аналізу продуктивності праці, визначення рівня середньомісячної заробітної плати. Запропоновані рекомендації дозволяють у загальному вигляді визначати рівень кадрової безпеки та обирати показники для побудови профілю кадрової безпеки промислового підприємства.

Чисельність більшості досліджуваних підприємств знизилася в 2020 році у порівнянні з попереднім роком, що спричинене, насамперед, зменшенням обсягів реалізації продукції та є негативним явищем як з точки зору кадрової безпеки так і з боку ефективної діяльності підприємств взагалі. Основною причиною зменшення чисельності є вивільнення персоналу внаслідок скорочення темпів зростання виробництва. Наслідки фінансової кризи банківської сфери та економічної кризи промислового сектора викликали спад промисловості в останні роки, тому підприємства були змушені звільняти персонал, оскільки виробничі потужності використовувалися не повністю саме через нестабільну діяльність більшості підприємств.

Для оцінки рівня лояльності персоналу досліджуваних підприємств було проведено дослідження, під час якого була розроблена анкета виявлення рівня лояльності персоналу та анонімно опитано по 20 співробітників з кожного підприємства, які займають різні посади для більшої відкритості та адекватності оцінки. Анкета «Оцінка лояльності персоналу», розроблена автором за результатами синтезу опитувальника організаційної лояльності Л. Портера, Дж. Мейєра та Н. Аллен. Загальний рівень лояльності персоналу досліджуваних підприємства склав 71,6% або 0,716. У балах це значення становить 3,58 із 5 максимальних. Середній бал за субшкалами складає: «ставлення до організації (лояльність)» – 4,05 бала, за блоком «прихильність, патріотизм» – 3,55 бала, «ставлення до кадрової політики» – 3,15 бала та за субшкалою «прихована» плинність», дезадаптація» – 3,1 бала. На більшості підприємств спостерігається середній рівень, який коливається від 59,4% до 71,6%.

У дисертації також удосконалено методичні рекомендації щодо оцінки ступеня впливу конфліктних ситуацій на рівень лояльності персоналу та рівень кадрової безпеки загалом завдяки використанню кореляційно-регресійних методів, побудови багатофакторної економетричної моделі та розрахунку рівняння регресії. Лінійний коефіцієнт кореляції $r = -0,9616$ свідчить про наявність зворотної (знак «-») дуже тісної залежності між загальною кількістю зафіксованих конфліктів на підприємстві та рівнем лояльності персоналу конкретного підприємства. Тобто чим вище рівень конфліктності на підприємстві, який характеризується кількістю внутрішньоособистісних, міжособистісних та міжгрупових трудових конфліктів за певний проміжок часу, тим нижчий рівень лояльності персоналу даного підприємства, і навпаки, менше конфліктів – більш лояльний персонал.

Удосконалено методичний підхід до оцінки стану кадрової безпеки промислового підприємства шляхом розрахунку зведеного показника з адитивно-мультиплікативної функції, особливістю якого є облік визначених за методичними принципами вибору 32 індикаторів, які віднесені до певних

складових кадрової безпеки: соціально-мотиваційної безпеки, професійної безпеки, антиконфліктної безпеки та безпеки життєдіяльності.

Методичний підхід передбачає використання статистичних даних підприємств, застосування методу анкетування працівників та проведення розрахунків за математичними формулами з метою визначення кількісних значень запропонованих індикаторів для формування системи показників оцінки кадрової безпеки підприємства.

Відповідно оцінюючи підприємства за зведеним показником стану кадрової безпеки можна виділити: три підприємства з «високим рівнем кадрової безпеки», всі інші підприємства з «середнім рівнем кадрової безпеки» (числова оцінка в інтервалі від 0,37 до 0,62). Тобто, якщо оцінювати досліджувані підприємства з використанням шкали Харрінгтона, то можна сказати що ситуація щодо кадрової безпеки на всіх підприємствах окрім двох знаходиться на середньому рівні, але ж інтервал, який описує середню оцінку завеликий для визначення граничних значень показників кадрової безпеки підприємств для швидкого реагування на зміни конфліктного середовища.

Розроблено методичні підходи до удосконалення системи кадрової безпеки підприємства, а саме: запропоновано методичний підхід щодо визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства, удосконалено шляхи протидії загрозам інформаційної безпеки підприємства з боку персоналу. Також запропоновано розподіл функцій, повноважень та відповідальності між структурними підрозділами підприємства щодо організації його кадрової безпеки.

Удосконалено методичні рекомендації щодо визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства, які, на відміну від існуючих, побудовані на основі: розгляду кадрової безпеки як соціально-економічного явища, що характеризується безліччю ознак; агрегування всіх ознак множини в одну інтегральну оцінку, ґрунтуючись на теорії «адитивної цінності» (попередньої нормалізації); визначення оптимальних, порогових та граничних значень індикаторів; використання зважених коефіцієнтів та нормалізованих

значень показників. Задля більшої інформаційної односпрямованості показників вони поділяються на стимулятори і дестимулятори, і навіть передбачено використання методу основних компонент щодо дослідження вихідної системи ознак. За результатами визначення інтегрального показника кадрової безпеки можна виявлене одне підприємство, на якому спостерігається «високий рівень кадрової безпеки» (числова оцінка = 0,62026), всі інші досліджувані підприємства мають «середній рівень кадрової безпеки» (числова оцінка в інтервалі від 0,37 до 0,62).

Отже, ключовим недоліком розрахунку інтегрального показника є те, що не можливо оцінити ситуацію з кадрової безпеки на підприємстві в динаміці. Для моніторингу стану кадрової безпеки в часі автор пропонує побудувати профіль кадрової безпеки, використовуючи ряд значущих показників, які наведені в другому розділі дослідження та в аналізі результатів анкетування. На деяких підприємствах зафіксований нестійкий стан кадрової безпеки, тобто індикатори кадрової безпеки в більшості змінюються з негативною тенденцією. Це означає, що подальша ескаляція проблеми може призвести до банкрутства підприємства, розкрадання фінансових та інформаційних активів. Необхідно негайно запровадити заходи щодо стабілізації безпеки підприємства з боку персоналу.

Спеціальні заохочення за активну роботу по зміцненню інформаційної безпеки підприємства використовуються у відношенні: співробітників служби інформаційних технологій та інших підрозділів, які розробили нові програмні засоби, що підвищують ступінь захищеності комп'ютерних баз даних і комунікацій; співробітників служби безпеки, що виявили джерела виток конфіденційної інформації, що розробили нові технології або методи захисту інформації в усній формі і на паперових носіях, успішно завершили особливо важливі оперативні заходи щодо відображення реалізованих загроз інформаційній безпеці. Оскільки система кадрової безпеки – це не просто пакет даних, а система взаємодії, носіями якої є працівники, немає однозначності у визначенні етапів реформування даної системи, не кажучи вже про стан

завершеності даного процесу, адже система кадрової безпеки це живий організм, який завжди знаходиться в динамічному розвитку, пристосовуючись до загроз, а точніше розвиваючись під їх впливом, по можливості попереджаючи їх.

Розроблена Концепція кадрової безпеки підприємства, яку пропонується взяти за основу удосконалення та впровадження системи кадрової безпеки підприємства. У роботі наведено етапи розробки та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві. Для впровадження системи кадрової безпеки для підприємства автор пропонує реформувати існуючу організаційну структуру промислового підприємства.

Визначено, що управління кадровою безпекою та персоналом на будь-якому з досліджуваних підприємств повинно здійснюватися з єдиного центру. Під таким центром пропонується розуміти Департамент кадрової безпеки і управління персоналом, основним завданням якого буде розробка й реалізація безпечної політики в роботі з персоналом. Для цього в його складі з'являться такі відділи як індивідуальної психотерапії, лояльності (харасменту) та відділ попередження стресів/залежностей. Тільки в такий спосіб підприємство зможе збільшити ефективність діяльності і знизити ризики від злочинних дій своїх працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64> (дата звернення: 03.09.2022 р.).
2. Альхаммаді Т. Дослідження сутності кадрової безпеки. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: Матеріали 205 Міжнар. наук.-практ. конф. 04-05 червня, 2020*, Україна, Одеса. С. 58-60. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2020/2020.pdf (дата звернення: 03.09.2022 р.).
3. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95-100.
4. Асташин В. В. Альтернативные подходы к проблемам безопасности. *Региональные и международные отношения*. 2008. № 4. С. 63–68.
5. Афанасьєв М. В. Гончаров А. Б. Основи менеджменту: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Харків: ІНЖЕК, 2003. 481 с.
6. Афанасьєв М. В. Гончаров А. Б. Економіка підприємства. Харків: ІНЖЕК, 2003. 409 с.
7. Барановський О. Визначення показників економічної безпеки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. №8. С 14–16.
8. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення). Київ: Національний торговельно-економічний університет, 2004. 759 с.
9. Башинська І.О. Ризикостійкість як критерій безпеки орієнтованого управління промисловим підприємством. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 330–336.
10. Безпека людського розвитку в правовій, соціальній державі: монографія / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юридична академія

України імені Ярослава Мудрого», 2013. 850 с.

11. Биктимирова З. З. Безопасность в концепции развития человека. *Общественные науки и современность*. 2002. № 6. С. 135–142. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/023/766/1217/14.pdf> (дата звернення: 15.05.2019).

12. Бинько И., Шлемко В. Как обеспечить экономическую безопасность Украины?. *Всеукраинские ведомости*. 1997. №138(810). С. 3–8.

13. Білорус О. Г. Лук'яненко Д. Г. Глобалізація і безпека розвитку: монографія / за. ред. О. Г. Білорус. Київ: КНЕУ, 2001. 733 с.

14. Бойко В. В. Формування системи безпеки як складової сталого економічного розвитку. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2010. Вип. 105. С. 146–153. (Серія «Економічні науки»).

15. Бойко І. В. Дефініції «ризик», «загроза», «небезпека» як об'єкти наукових досліджень у напрямі економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5 (05). С. 94–98.

16. Бородин И. А. Концепция корпоративной безопасности. *Проблемы корпоративной безопасности: материалы межд. науч.-практ. конф.* Одесса: Консалтинг, 1998. С. 33–41.

17. Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №21, С. 53–60.

18. Валуев Б. И., Паламарчук А. И. Возможность углубления интеграции данных оперативного и бухгалтерского учета в основных центрах угроз экономической безопасности предприятий. *Тр. Одесского политех, ун-та: Научн. и произв.-техн. сб. по техн. и естеств. наукам*. Вып. 2(11). Одесса, 2000. С. 218–221.

19. Васильев Ю. Класифікація та аналіз загроз інформаційній безпеці в ключових системах інформаційної інфраструктури. *Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні*. 2015. Вип. 1 (29). С. 56–61.

20. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. *Управління персоналом*. 2-ге видання: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
21. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.Л. *Ризикологія в економіці та підприємстві* : моногр. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
22. Вітренко М. С. Соціальний захист працівників на підприємствах. *Економічні науки*. URL: http://www.rusnauka.com/22_NIOBG_2007/Economics/25035.doc.htm (дата звернення: 05.12.2020).
23. Воднік В.Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. №11. С. 50–54.
24. Войнаренко М., Яременко О. Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників. *Економіст*. 2008. № 12. С. 60–63.
25. Воротнюк М., Сушко О. Парадигма людської безпеки: теорія та практика. *Людська безпека як імператив сучасної епохи: переніс фокусу з держави на людину*. Київ: Фонд імені Фрідріха Еберта, Представництво в Україні. 18 с. URL: <http://librai.y.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/07749.pdf> (дата звернення: 15.05.2020).
26. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
27. Гавкалова Н. Л. Чаплигіна Ю. С. Підходи щодо визначення безпеки підприємства. *Економіка розвитку*. 2011. № 4 (60). С. 68–71.
28. Гавриш В. А. *Практическое пособие по защите коммерческой тайны*. Симферополь: Таврида, 1994. 153 с.
29. Гаєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 248 с.
30. Геск'єр А. Загальний огляд макроекономічної ситуації в Україні. *Вісник НБУ*. 2001. №4. С 5–7.

31. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр навч. л-ри, 2007. 307 с.
32. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітична інформація як визначальний чинник забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*: наук. журн. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. № 3 (157). С. 57–65.
33. Головченко О. М. Економічна безпека регіону в гарантуванні стабільності національної економіки: монографія. Одеса: Видавець ФОП Бакаєв Вадим Вікторович, 2008. 399 с.
34. Гончарова К.Г. Кадрова безпека як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_127 (дата звернення: 03.09.2021 р.)
35. Гречаник Н. Ю. Сталий розвиток та об'єктивна необхідність його формування. *Вісник Прикарпатського університету*. 2014. Вип. 10. С. 36–40. (Серія «Економіка»). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_8 (дата звернення: 22.09.2021).
36. Григорук П. М., Ткаченко І. С. Методи побудови інтегрального показника. *Бізнес Інформ*. 2012. № 4. С. 34–38.
37. Гринева В. Н., Будкая И. О. Современные подходы к системе управления персоналом предприятия. *Экономика развития*. 2002. № 2. С. 65–68.
38. Гриценко А. А. Концептуальные подходы к определению онтологического статуса феномена безопасности. *Актуальные проблемы гуманитарных и социальных исследований*. 2007. № 3. Т. 6. С. 133–138. (Серия: Философия).
39. Дацків Р. М. Економічна безпека у глобальному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №7 (37). С. 143–153.
40. Дем'яненко А. А. Інституціональні аспекти формування безпеки людського розвитку. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали щорічної міжнародної наукової конференції (Харків, 31 травня –

1 червня 2019 р.). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 307–308.

41. Дем'яненко А. А. Розробка системи показників оцінювання безпеки людського розвитку. *Збірник наукових праць «Управління розвитком»*. 2018. № 2 (192). С. 102–110.

42. Довгань Н. Методи управління конфліктами. *Вісник України*. Академія державного управління. 2002. №4. С. 42–45.

43. Дорогунцов С. І., Ральчук О. М., Федоришева А. М. Безпека розвитку і безпека стабільності – відповідь на виклики глобалізації. Київ: Знання України, 2004. С. 38–39.

44. Дороніна М. С. Технологія наукових досліджень (схеми та приклади): навч. посібник. 2-е вид., випр. і доп. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 104 с.

45. Дрякіна В. І., Соколовський Ю. А. Словник економічних термінів: 2000 термінів. Міністерство освіти України. Кіровоград: Фірма «Алтей», 1997. 239 с.

46. Економіка праці : навчальний посібник / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

47. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Академія, 2002. Т. 1. С. 863.

48. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Академія, 2002. Т. 2. С. 847.

49. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Академія, 2002. Т. 3. С. 951.

50. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / редкол.: Ю. В. Ковбасюк (відп. ред.) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 2. 692 с.

51. Ермошенко Н. Определение угрозы национальным интересам государства в финансово-кредитной сфере. *Экономика Украины*. 1999. №1. С. 4–12.

52. Єгоршин О. О., Зосімов А. М., Пономаренко В. С. Методи багатовимірного статистичного аналізу: навч. посіб. Київ: ІЗМН, 1998. 208 с.

53. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси,

реальні загрози, стратегія забезпечення. Київ: Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2001. 309 с.

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

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

56. Загальна декларація прав людини: Декларація ООН від 10.12.1948. Офіційний вісник України. 2008. № 93. Ст. 30.

57. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. 4-те вид., переробл. і допов. Київ: Знання; КОО, 2002. 566 с.

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

59. Зайнятість та безробіття. Україна у цифрах і фактах, 2018. С. 8. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/Ukr_cifra_2018_u.pdf (дата звернення: 12.11.2019).

60. Заплатинский В. М. Терминология науки о безопасности. *Bezhecnostna veda a bezpecnostne vzdelanie: zbornik prispevkov z medzinarodnej vedeckej konferencie.* Liptovsky Mikulas: AOS v Liptovskom Mikulasi, 2006, (CD nosic) ISBN 80-8040-302-3.

61. Захаров О.І., Пригунов П.Я. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності: навч. посіб. Київ, 2008. 257 с.

62. Зачосова Н. В., Горячківська І. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання функціонування системи економічної безпеки підприємств та фінансових установ. *Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. Вип. 10. С. 339-344. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/71.pdf> (дата звернення: 15.12.2020).

63. Звіт НСПП за січень-жовтень 2018 року. *Бюлетень Національної служби посередництва і примирення,* 2018. №10. С. 59-62.

64. Иващенко Г. В. О понятии «безопасность». *Електронний журнал «Credo»*. 2001. № 25. URL: <http://credo.osu.ru/024/004.shtml> (дата звернення: 26.11.2021).

65. Иващенко Т. Ю. Індекс сталого людського розвитку: методика і практика дослідження. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2014. Вип. 18 (2). С. 161–169. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2014_118\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2014_118(2)_20) (дата звернення: 16.08.2022).

66. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця та ін.; НАН України. Київ, 2015. С. 272. URL: http://www.idss.org.ua/monografii/2016_Innovaciyna_Ukraina.pdf (дата звернення: 30.09.2020).

67. Інформаційні матеріали щодо діяльності національної служби посередництва і примирення. *Бюлетень НСПП*, 2019. №12. С. 63-64.

68. Кавун С.В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія. Х.: ХНЕУ, 2009. 299 с.

69. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І.П. Черкаси, 2012. 258 с.

70. Калачова І. В. Показники регіонального людського розвитку як інструмент оцінки ефективності соціально-економічної політики. *Publishing house Education and Science s.r.o.* URL: http://www.rusnauka.com/PNR_2006/Economics/13_kalachova%20irina%20.doc.htm (дата звернення: 11.05.2021).

71. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 138–143.

72. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. Київ: Атіка, 2005. 432 с.

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

74. Капица Л. Человеческая безопасность. *Экономика, право, политика и безопасность*: научн. журн. 2005. № 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/249771346_Celoveceskaa_bezopasnost_-stata_PDF (дата звернення: 16.07.2020).

75. Карпенко А. В. Рівень людського розвитку в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. Мелітополь: Люкс, 2012. № 1 (17). С. 201–210. (Серія: Економічні науки).

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

77. Кириченко Л., Винокуров Ю., Могильный А. Секреты безопасности бизнеса. Донецк: КП «Регион», 2000. 285 с.

78. Кіржнер Л. О., Мартиненко М. В., Мангольд О. В. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 144 с.

79. Клебанова Т. С., Дубровина Н. А., Раевнева Е. В. Эконометрия: учеб. пособ. 2-е изд., испр. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2005. 160 с.

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

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

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

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

84. Коженцьовські Л. Управління безпекою. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №1 (31). С. 147-154.

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

86. Козаченко Г. В. Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна

безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

87. Колесніков Г.О. Менеджерський словник. Київ: ВД «Професіонал», 2007. 288 с. ISBN 978-966-370-063-2.

88. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.

89. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія. С.М. Лаптев, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко; за ред. М.І. Копитко. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.

90. Кондратьєва С. В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5 (21). С. 194–198. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No5/194.pdf> (дата звернення: 08.09.2021 р.).

91. Конституція України: станом на 1 верес. 2016 р.: відповідає офіц. тексту. Харків: Право, 2016. 82 с.

92. Конфліктологія: Підручник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец. / за ред. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. Харків: Право, 2002. 256 с.

93. Концепція економічної безпеки України / кер. проекту В. М. Геєць. Київ: Логос, 1999. 56 с.

94. Коптєва О. О. Безпека людини як концепція міжнародного права. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. № 6. С. 57–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2014_6_14 (дата звернення: 18.07.2021).

95. Корнійчук О. В. Проблемні питання інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади. *Демократичні стандарти публічного врядування*: матеріали науково-практичної конференції (Львів, 4 квітня 2008 р.). Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. Ч. 1. С. 331–334.

96. Кочубей Л. Особливості сучасних інформаційно-комунікативних технологій в Україні. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2017. Вип. 3. С. 44–70.

97. Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2012. Вип. 3(59). С. 142–143.

98. Кремлев Н. Д., Федоров В. Г., Сергеев М. Ф. Вопросы оценки экономической безопасности региона. *Вопросы статистики*. 2018. №2. С. 42–48.

99. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ: «Кондор», 2003. 296 с.

100. Кузьомко В. М. Економічна безпека як наукова категорія. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18 «Економіка і право»*. 2010. Вип. 9. С. 29–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2010_9_6 (дата звернення: 18.09.2020).

101. Кулачок-Тітова Л. Право на гідний рівень життя в міжнародному, зарубіжному та національному законодавстві. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2014. № 17. (Серія «Право»). URL: <https://periodicals.karazin.ua/law/article/view/1205> (дата звернення: 26.04.2020).

102. Кунєв Ю. Д. Безпека митної служби як складова безпеки держави. *Митна справа*. 2017. №2. С. 3–8.

103. Лазаршина І.Д., Оренчин О.В. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей)*. 2011. Вип. 38. С. 62–65.

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

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

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

107. Лисенко М. С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств.

Формування ринкових відносин в Україні. 2008. №7. С. 137–140.

108. Листопад М. Е. Эволюция представлений об экономической безопасности. *Теория и практика общественного развития*. 2011. № 3. С. 385–387. URL: http://www.teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2011/3/ekonomika/Listopad.pdf (дата звернення: 17.12.2021).

109. Лібанова Е. М., Палій О. М. Ринок праці та соціальний захист. Київ: Основи, 2004. 491 с.

110. Лібанова Е. М., Макарова О. В., Васильєв О. А., Калашнікова Т. М., Герасименко Г. В. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект : колект. моногр. / за ред. Е. М. Лібанової. Київ: Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України, 2015. 353 с.

111. Ліпкан В. А. Безпекознавство: навч. посіб. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 208 с.

112. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2009. № 87. С. 371–376.

113. Львова Є. О. Розвиток правових механізмів забезпечення і захисту прав та свобод людини і громадянина в екстремальних умовах глобалізації. *Вісник Центральної виборчої комісії*. 2016. № 1 (33). С. 77–82.

114. Людський розвиток в Україні: мінімізація соціальних ризиків: колективна наук.-аналіт. монографія / за ред. Е. М. Лібанової. Київ: Ін-т демографії та соціальних дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України; Держкомстат України, 2010. 496 с.

115. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.

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

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

118. Мамедьяров З.А. Вплив наслідків пандемії COVID-19 на світову економіку та інноваційний розвиток. *Суспільні науки та сучасність*. 2021. № 2. С. 21–35.

119. Макарова О. В. Вимірювання людського розвитку в регіонах України: методологічні аспекти та оцінка результатів. *Економіка України*. 2015. № 3. С. 41–53. ULR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2015_3_5 (дата звернення: 17.10.2022).

120. Макоцьоба М. В. Напрями вдосконалення методики розрахунку індексу людського розвитку регіонів України. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць у 3 т. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін. Київ: КНЕУ, 2010. Т. 2. С. 125–131. (Спеціальний випуск «Соціально-трудова відносина: теорія та практика»).*

121. Маркова Н. С., Дем'яненко А. А. Теоретичні аспекти безпеки людського розвитку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 8–13.

122. Мартюшева О. О. Проекти концепції сталого розвитку України: можливість їх вдосконалення та застосування. ULR: <http://www.niss.gov.ua/articles/1566/> (дата звернення: 08.09.2021).

123. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.

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

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

126. Меженская С. И. О правовом обеспечении продовольственной безопасности Украины. *Вісник Східноукраїнського держ. ун-ту*. 1999. №5 (20). С. 206–208.

127. Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Житомир: ЖДТУ, 2006. 328 с.

128. Михайловська І. М., Олійник А. В. Економічна сутність та

структурні елементи механізму протидії банкрутству комерційних банків. *Інноваційна економіка*. 2013. № 7. С. 224–229. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_7_54 (дата звернення: 05.06.2022).

129. Мігус І.П., Лаптев С.М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка* № 12, 2011. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=821> (дата звернення: 08.09.2021 р.).

130. Мішин О. Ю., Мішина С. В. Сутність поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 38. С. 86–92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2012_38\(dodatok\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2012_38(dodatok)__19) (дата звернення: 10.12.2021).

131. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами на підприємстві. Харків: ХНЕУ, 2006. 176 с.

132. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: підручник для студ. вищ. навч. закл. / за ред. В. М. Геєць. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 396 с.

133. Мочерный С., Плотников А. Экономическая безопасность в контексте государственного суверенитета Украины. *Економіка України*. 1998. №4. С. 4–12.

134. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. Київ: Вид-во КВІЦ, 1999. 462 с.

135. Назарова Г. В., Воліков В. В., Дем'яненко А. А. Модифікація індексу людського розвитку в Україні у регіональному аспекті. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: матеріали п'ятнадцятої науково-практичної міжнародної конференції (Харків, 6–8 червня 2019 р.). Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2019. С. 147–149.

136. Назарова Г. В., Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та розвиток людського капіталу корпоративного підприємства: наукове видання.

Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 238 с.

137. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Затеїщикова О. О. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід: монографія. Харків: РВВ ХНЕУ, 2012. 192 с.

138. Назарова Г. В., Дем'яненко А. А. Теоретичні аспекти визначення сутності поняття «безпека». *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали щорічної міжнародної наукової конференції (Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р.). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 109–110.

139. Назарова Г.В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. *Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету*. 2010. Вип. 15. С. 52–60.

140. Назарова Г. В. Семенченко А. В. Професійно-кваліфікаційна структура трудових ресурсів промислових підприємств. *Бізнес Інформ*, 2013. №11. С. 223-228.

141. Назарова Г.В. Трансформація соціально-трудоових відносин в умовах цифрової економіки. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31177/Sz_19-2.pdf?sequence=1 (дата звернення: 07.10.2021).

142. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України» №60 від 02.03.2007 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0060665-07#Text> (дата звернення: 15.10.2020).

143. Наукові засади розробки стратегії сталого розвитку України: монографія / ІПРЕЕД НАН України, ІГ НАН України, ІППЕ НАН України. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2012. 714 с.

144. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. URL: <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf> (дата звернення: 15.05.2021).

145. Нестеров С. В. Безопасность как философско-правовая категория. *Юридическая наука*. 2013. № 1. С. 11–13.

146. Нікіфоров П. О., Куперівська С. С. Сутність та значення фінансової безпеки страхової компанії. *Фінанси України*. 2006. № 5. С. 86–90.

147. Новий тлумачний словник української мови / уклад.: В. Яременко, О. Сліпушко. Київ: Аконіт, 2001. 864 с.

148. Новікова О. Ф. Соціальна безпека: організаційно-економічні проблеми і шляхи вирішення. Донецьк: ІЕП НАН України, 1997. 460 с.

149. Олійник Т. І. Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.

150. Омелянович Л. О., Долматова Г. Є. Економічна безпека торговельного підприємства: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 195 с.

151. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 1. С. 133–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rirpr_2020_1_15 (дата звернення: 08.09.2021 р.).

152. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.

153. Отенко І.П., Комарков Д.В., Шкребень Р.П. Організація фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 144–149.

154. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.05.2022).

155. Павловський М. Засади національної безпеки України на перехідному етапі. *Голос України* 1997. 3 квітня. С. 6.

156. Пазєєва Г.М. Комплексна діагностика в забезпеченні економічної безпеки підприємств (на матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України). Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 291 с.

157. Паламарчук А. И. Углубление управленческой ориентации учета в интересах обеспечения экономической безопасности предприятий. *Тр.*

Одесского политех. ун-та: Научн. и произв.-техн. сб. по техн. и естеств. наукам. Вып. 1(10) Одесса, 2000. С. 256–260.

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

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

160. Пархоменко О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.02 / Український ін-т науково-технічної і економічної інформації (УкрІНТЕІ). Київ, 2006. 24 с.

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

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

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

164. Пенчук Г. С., Пенчук Ю. М. Сучасний стан продовольчої безпеки в Україні. *Наукові праці Національного університету харчових технологій.* 2016. Т. 22. № 2. С. 38–45.

165. Перерва П. Г., Погорелов Н. И., Дюжев Г. В. Экономика и организация труда: учеб. пособие. Харьков: НТУ «ХПИ», 2006. 588 с.

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

167. Пилипенко С. М., Пилипенко А. А., Отенко І. О. Економіка праці та соціально-трудова відносини. навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 224 с.

168. Пономарев В. П. Влияние эффективности маркетинга на уровень экономической безопасности предприятия. *Маркетинг: теория і практика: Зб.*

наук. праць Східноукраїнського держ. ун-ту. Вип. 3. Луганськ, 1999. С. 132 – 136.

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

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

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

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

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

174. Пономаренко В. С. Стратегическое управление предприятием. Харьков: Основа, 1999. 620 с.

175. Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. 252 с.

176. Приймак В., Голубник О. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій як основа формування інформаційної економіки. *Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (Львів, 15–17 жовт. 2015 р.). Львів: Ліга-Прес, 2015. С. 84–87.

177. Прикладная статистика: современные подходы и инструментарий анализа массовых явлений и процессов : монография / под ред. д.э.н., проф. Е. В. Раевневой, д.э.н., проф. Н. А. Кизима. Харьков: ФЛП Либуркина Л. М.; ИД«ИНЖЭК», 2010. 228 с.

178. Примуш М. В. Конфліктологія. навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал»,

2006. 288 с.

179. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 22.06.2021).

180. Про Деякі питання удосконалення системи моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.12.2017 р. № 1029. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1029-2017-%D0%BF> (дата звернення: 16.12.2020).

181. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 14.07.2021).

182. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економіки України від 29.10.2013 р., № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13> (дата звернення: 16.07.2021).

183. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 5.05.2020).

184. Про інформацію: Закон України від 2.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2657-12#Text> (дата звернення: 19.08.2021).

185. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення 03.05.2022).

186. Про освіту: Закон України від 09.08.2019 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 18.07.2021).

187. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 05.08.2022).

188. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 3 березня 1998 р. № 137/98-ВР. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 26.10.2021).

189. Про програму розвитку ООН в Україні URL: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/aboutus.html> (дата звернення: 18.05.2020).

190. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08.09.2005 р. № 2850-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2850-15> (дата звернення: 16.05.2021).

191. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / Кириченко О.А. та ін. Київ: Університет «Крок», 2008. 403 с.

192. Проект Закону про Концепцію переходу України до сталого розвитку від 19.12.2001 р. № 3234-1. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=11647 (дата звернення: 11.05.2020).

193. Проект Постанови про Концепцію переходу України до сталого розвитку від 02.07.2004 р. № 5749 URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=5749&skl=5 (дата звернення: 11.05.2021).

194. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 599–607.

195. Прус Н.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, сутність, принципи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №. 2. С. 675–679.

196. Прядко І. В. Інновації як інструмент регіонального розвитку. *Комунальне господарство міст*: наук.-техн. зб. 2013. № 108. С. 127–132.

197. Пучкова С.І. Управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2013. № 26(205). С. 43–54. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2115> (дата звернення: 08.09.2021 р.).

198. Пуцентейло П. Р. Аналітичне забезпечення діяльності. *Сталий*

розвиток економіки. 2015. № 1. С. 168–174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2015_1_27 (дата звернення: 10.05.2021).

199. Раєвнева О. В., Аксьонова І. В., Свидло Г. І. Статистичні методи оцінки регіонального розвитку: навч. посіб. / під ред. д-ра екон. наук, проф. О. В. Раєвневої. Харків: ФОП Александрова К. М., 2016. 328 с.

200. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

201. Рамкова програма партнерства між Урядом України та ООН на 2018–2022 роки. URL: http://www.un.org.ua/images/unpf-brochure-ua_final.pdf (дата звернення: 22.06.2021).

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

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

204. Резник О. Н. Экономическая безопасность как составляющая национальной безопасности Украины, которая охраняет финансовую систему Украины. *Legea si viata (Закон и жизнь (Молдова))*. 2016. № 11/2 (299). С. 92–95.

205. Результати розрахунку індексу регіонального людського розвитку. *Основні тенденції соціально-економічного розвитку регіонів. Регіональний розвиток* URL: <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/derzhavna-rehional-na-polityka/monitorynh/monitorynh-monitorynh/> (дата звернення: 5.05.2021).

206. Реформування державного управління регіональним розвитком: стан, проблеми, перспективи (аналітична доповідь) / за ред. С. О. Білої. Київ: НІСД, 2012. 56 с.

207. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25, (1). С. 188–195.

208. Рудніченко Є. М. Управління ризиками в митній справі: зарубіжний

досвід та вітчизняна практика: монографія / за заг. ред. І. Г. Бережнюка. Хмельницький: ПП Мельника А. А., 2014. 288 с.

209. Рябченко Е. П., Ковалев Е. В. Маркетинговая концепция экономической безопасности предприятия: учеб пособ. Харьков: Университет внутренних дел, 1998. 144 с.

210. Савчук В. К., Костенко О. М., Краєвський В. М. Інформаційно-аналітичний процес: праксеологічний підхід : монографія / за заг. ред. В. К. Савчука. Київ: Вид-во «Вік принт», 2013. 204 с.

211. Сайт Запорожского центра детекции лжи «POLYGRAPH». URL: <http://www.polygraph.zp.ua/post.php> (дата звернення: 17.03.2020).

212. Сайт інформаційного агентства ZIK. На Львівщині зросли іноземні інвестиції у підприємства машинобудування. URL: http://zik.ua/ua/news/2021/09/26/na_lvivshchyni_zrosly_inozemni_investytsii_u_pidprijemstva_mashyno_buduvannya_527074 (дата звернення: 26.11.2021).

213. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Вид-во «Львівська політехніка», 2010. № 691. С. 231–239. (Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»).

214. Саричев В. І., Єлісеєва Г. Ю. Індекс людського розвитку: проблеми вимірювання на національному та світовому рівнях. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 220–227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_2_40 (дата звернення: 14.08.2022).

215. Сводцева І.А., Цветкова І.І. Загрози кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2014. № 278. С. 46–48.

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

217. Сіденко В. Р. Нові глобальні виклики та їх вплив на формування суспільних цінностей. *Український соціум*. 2014. № 1 (48). С. 7–21. URL:

http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/US1_2014/7-21.pdf (дата звернення: 25.02.2021).

218. Словник української мови (етимологічний): у 2-х т. / укл. Ярослав Рудницький. Вінніпег-Оттава, 1962. Vol. 1. URL: http://litopys.org.ua/djvu/rudnycky_slovnyk.htm (дата звернення: 8.11.2021).

219. Смоквіна Г.А., Осипчук Х.А. Досвід розвинених країн з питань забезпечення кадрової безпеки підприємств України. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 5(15). С. 53–58. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html> (дата звернення: 03.09.2021 р.).

220. Смоквіна Г.А., Чан Тхі Тхань Тхуї. Організаційні інструменти управління кадровою складовою системи фінансово-економічної безпеки торговельного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4/2. С. 14–18.

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

222. Соколова Л.В. Стойка О.В.. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умовне збалансованої економіки. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/7.pdf (дата звернення: 6.02.2020).

223. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4. С. 53–63.

224. Сорока О. В., Кривцова М. С. Методичні підходи до оцінювання людського потенціалу на рівні регіону. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 791–799.

225. Соснин А. С., Прыгунов П. Я. Менеджмент безопасности предпринимательства: учеб. пособ. Киев: Европ. ун-т, 2002. 357 с.

226. Соціальна політика та економічна безпека / під заг. ред. Є. І. Крихтіна. Донецьк: Каштан, 2004. 335 с.

227. Стежко Н. В. Безпека людського розвитку в Україні та шляхи підвищення її рівня: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / Кіровоград. нац. техн. ун-т. Кіровоград, 2007. 254 с.

228. Стежко Н. В. Безпека людського розвитку та умови її реалізації в Україні. *Економіка промисловості*. 2006. № 1. С. 9–13.

229. Статистичні матеріали Кіберполіції України. Підсумки року (архів). URL: <https://cyberpolice.gov.ua/results/2018/> (дата звернення: 24.09.2020).

230. Статистичні матеріали рівня індексу освіти за країнами URL: <http://hdr.undp.org/en/data> (дата звернення: 24.09.2020).

231. Статистичний щорічник. Україна у цифрах. <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.09.2020).

232. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: схвалено Указом Президента України від 12.01.2015. № 5/2015 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 24.09.2020).

233. Сухомлин М. О. Теоретичні та методологічні підходи до визначення безпеки людського розвитку. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2011. Вип. 20 (1). С. 160–167. (Серія «Економічні науки»).

234. Сухорукова М. О., Педь І. В. Прояви глобальної інституціоналізації фіскальної політики у світовій системі господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 8 (2). С. 94–98. (Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8(2)_25).

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

236. Терещенко О. О., Стецько М. В. Системи показників у концепції фінансового контролінгу у сфері бізнесу. *Фінанси України*. 2013. № 11. С. 66–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2013_11_7 (дата звернення: 15.10.2021).

237. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2009. № 1. С. 1–8.

238. Український тлумачний словник URL: <http://sum.in.ua/p/1/137/2> (дата звернення: 18.05.2021).

239. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / за ред. Крамаренко В. І. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.

240. Урдуханов Р.І. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. Економіка і організація управління. 2022. № 3(47). С. 104–113.

241. Урдуханов Р.І., Назарова Г.В. Формування системи кадрової безпеки в управлінні персоналом підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 2. С. 347–352.

242. Урдуханов Р.І., Назарова Г.В., Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. Вісник ХНАУ: Серія економічні науки. 2019. № 3. С. 25–35.

243. Урдуханов Р.І. Визначення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. Сучасна економічна наука: теорія і практика: Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (Полтава, 13 листопада 2019 р.). Полтава, 2019.

244. Урдуханов Р.І. Управління кадровою безпекою підприємства. 2020 р. Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства: Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених (Кропивницький, 16 квітня 2020 р.). Кропивницький, 2020.

245. Урдуханов Р.І. Визначення лояльності персоналу як індикатора кадрової безпеки. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 11-12 листопада 2020 р.). Київ, 2020.

246. Урдуханов Р.І. Виявлення причин послаблення кадрової безпеки. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 11 грудня 2020 р.). Луцьк, 2020.

247. Урдуханов Р.І. Стратегії кадрової безпеки у соціально-відповідальній організації. Соціально-правові аспекти захисту прав дітей [Електронний

ресурс]: Збірник матеріалів Науково-практичної конференції (Харків, 26 травня 2022 р.). Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. С. 181–186.

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

249. Хельберг У. Теоретичні підходи до розуміння європейської безпеки. *Політичний менеджмент*. 2011. № 5. С. 51–59.

250. Хилько М., Титарчук О. Безпека людини: світові практики та досвід України. *Питання безпеки людини в контексті реформування безпекового сектору країн Східної Європи*. 2017. URL: http://eesri.org/wp-content/uploads/2017/08/2017-08_Human-Security-World-Practices-Ukraine-Perspective_PB-UKR.pdf (дата звернення: 18.05.2021).

251. Чаленко А. Ю. О понятийной неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях. *Економіка промисловості*. 2010. № 3. С. 26–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2010_3_6 (дата звернення: 14.07.2020).

252. Чередниченко Н.В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8570/1/579.doc> (дата звернення: 08.09.2021 р.).

253. Чигринська О. С. Власюк Т. М. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 256 с.

254. Чорнодід І. С. Інтеграційні імперативи України в контексті забезпечення економічної безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. №2 (45). С. 31–34.

255. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. Донецьк, 2005. 502 с.

256. Шаха Д. Сектор машинобудування в Україні: стратегічні альтернативи і короткострокові заходи з огляду на припинення торгівлі з Росією URL: http://www.ier.com.ua/files//publications/Policy_papers/German_advisory_group/PP_02_2014_ukr_f.pdf (дата звернення: 12.01.2021).

257. Шахматова Т. А. Теоретичні засади визначення категорії «соціальна

безпека» національної економіки. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2013. № 3. С. 72–77.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2013_3_11 (дата звернення: 14.09.2021).

258. Шахматова Т. А. Тенденції формування та розвитку системи забезпечення соціальної безпеки національної економіки. *Університетські наукові записки*. 2014. № 4. С. 249–256.

259. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. Випуск №36-1. 2009. С. 179–184.

260. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. №5. С. 31–38.

261. Шевченко Л. С. Соціальні ризики та соціальна безпека праці: монографія. Харків: Право, 2009. 280 с.

262. Шевченко Л. С., Гриценко О. А., Макуха С. М. та ін. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування : монографія. Харків: Право, 2009. 312 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12371/1/Shevchenko_2009.pdf (дата звернення: 18.11.2021).

263. Шлемко В., Бінько І. Економічна безпека України: сутність і напрями забезпечення. Київ: НІСД, 1997. 144 с.

264. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. Київ: Книжкове вид-во НАУ, 2007. 436 с.

265. Шпандарук В. О. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №3,Т.1. – С. 241-244.

266. Щербина В. М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств та установ. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 10 (64). С. 220–225.

267. Юридична енциклопедія: у 6 т. / редкол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. Київ: Укр. енцикл., 1998. Т. 1: А – Г. 672 с. URL: <http://leksika.com.ua/legal/> (дата звернення 15.10.2020).

268. Яремко З. М. Підходи до оцінки впливу інформаційних і комунікаційних технологій на соціально-економічний розвиток. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць / редкол.: В. А. Дерій (гол. ред.) та ін.; Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ВПЦ Терноп. нац. екон. ун-ту «Економічна думка», 2014. Т. 15. № 1. С. 216–227.

269. Atkinson A. On the Measurement of Economic Inequality. *Journal of Economic Theory*. 1970. 2(3). P. 244–263. URL: [http://darp.lse.ac.uk/papersdb/Atkinson_\(JET70\).pdf](http://darp.lse.ac.uk/papersdb/Atkinson_(JET70).pdf).

270. Bandura R. A. Composite Indicators and Rankings: Inventory 2011. Working Paper. Abbreviated version. 257 p.

271. Booth K. Theory of World Security. Cambridge: Cambridge University Press. 2008. URL: <http://www.cambridge.org/us/catalogue/catalogue.asp?isbn=9780521543170> (Last accessed: 17.10.2018).

272. Buzan B. New Patterns of Global Security in the Twenty-first Century. *International Affairs*. 1991. № 67 (3). P. 432–433.

273. Cambridge Dictionary. URL: <http://dictionary.cambridge.org/ru> (Last accessed: 17.10.2018).

274. Conflict Site Dataset. URL: <https://www.prio.org/Data/Armed-Conflict/> (Last accessed: 17.10.2018).

275. Dictionary of Military and Associated Terms. US Department of Defense. Joint Chiefs Of Staff Washington DC, 2005. 746 p.

276. Evaluation and Aid Effectiveness. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Paris: OECD, 2002 URL: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/evaluationandaideffectivenessseries.htm> (Last accessed: 17.10.2018).

277. Glossary of evaluation terms (Planning and Performance Management Unit Office of the Director of U.S. Foreign Assistance Final Version: March 25, 2009). URL: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnado820.pdf (Last accessed: 12.01.2018).

278. Glossary Monitoring and Evaluation Terms. URL: http://www.unaids.org/sites/default/files/sub_landing/files/11_ME_Glossary_FinalWorkingDraft.pdf (Last accessed: 12.01.2018).

279. How do you define «assessment». University of Oregon, Teaching Effectiveness Program. URL: http://medsci.indiana.edu/m620/reserves/def_assess.pdf (Last accessed: 27.11.2018).

280. IDMC. Global Report on Internal Displacement 2018. Geneva: Internal Displacement Monitoring Centre, 2018. URL: <https://www.internal-displacement.org/global-report/grid2018/> (Last accessed: 27.06.2019).

281. Internet World Stats. URL: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (Last accessed: 27.11.2018).

282. Iversen, V., A. Krishna and K. Sen. 2019. “Beyond Poverty Escapes- Social Mobility in Developing Countries: A Review Article.” *World Bank Research Observer* 34(2): 239–273.

283. Lanvin B., Evans P. The Global Talent Competitiveness Index, 2015: Talent attraction and international mobility. INSEAD, Adecco, HCLI. 2015. URL: http://global-indices.insead.edu/gtci/documents/INSEAD_2015–16_Full_Book_Ebook.pdf.

284. Lloyd’s cyber-attack strategy. URL: <https://axisgroup.insure/news/lloyds-strategy/> (Last accessed: 04.10.2017).

285. MacLean G. The Changing Perception of Human Security: Coordinating National and Multilateral Responses. *The United Nations and the New Security Agenda*. Ottawa: UNAC, 2001. URL: <http://www.unac.org/canada/security/macle-an.html>.

286. Maddison A. Historical Statistics of the World Economy, 1–2030 AD. Paris: OECD. <https://www.rug.nl/ggdc/historicaldevelopment/maddison/original-maddison>. (Last accessed: 12.11.2017).

287. Mankiw G., Romer D., Weil D. A Contribution to the Empirics of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. 1992. Vol. 107. No. 2. P. 407–437.

288. Nazarova G., Demianenko A. Analysis of the human security in Ukraine in a regional perspective. *Social and labour relations: theory and practice*. 2018. No. 8(2). P. 1–7. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.8\(2\).2018.01](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.8(2).2018.01).

289. Natural catastrophes and man-made disasters in 2016: a year of widespread damages. *Sigma. Swiss Re Institute*. 2017. № 2. P. 2.

290. Natural catastrophes and man-made disasters in 2017: a year of record-breaking losses. No 1/2018: Swiss Re. URL: http://institute.swissre.com/research/overview/sigma/1_2018.html (Last accessed: 12.11.2017).

291. Nef J. Human security and Mutual Vulnerably. 2nd ed. Ottawa, 1990. 210 p.

292. New approach to security. URL: <http://player.slideplayer.com/31/9662379/#> (Last accessed: 12.11.2017).

293. OECD. Implementing Decentralisation and Deconcentration Reforms in Ukraine: Sharing OECD Country Experience. 2017. URL: <https://www.oecd.org/governance/regional-policy/decentralisation-in-ukraine-seminar1.htm>.

294. OECD. Income Inequality and Poverty. Income inequality remains high in the face of weak recovery. 2017. URL: <https://www.oecd.org/els/soc/broken-elevator-how-to-promote-social-mobility-9789264301085-en.htm> (Last accessed: 12.01.2018).

295. OECD. Who Bears the Cost of Early Childhood Education and How Does it Affect Enrolment? *Education Indicators in Focus*. 2017. № 52. URL: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/educationindicatorsinfocus.htm>.

296. O'Connor M. et al. Preschool Attendance Trends in Australia: Evidence from Two Sequential Population Cohorts. *Early Childhood Research Quarterly*. 2016. Vol. 35. No 2. P. 31–39.

297. Palomba C. A., Banta T. W. Assessment Essentials: Planning, Implementing and Improving Assessment in Higher Education. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. P. 4.

298. Paris R. Human Security: Paradigm Shift or Hot Air? *International Security*. 2001. Vol. 26. No. 2. P. 87–102. URL: <http://aix1.uottawa.ca/~rparis/Paris.2001.IS.Human%20Security.pdf>.

299. Peoples C., Vaughan-Williams N. *Critical Security Studies: An Introduction*. Routledge, 2010. URL: <http://www.bristol.ac.uk/spais/people/columba-l-peoples/pub/2617537>.

300. Pike R.H. An empirical study of the adoption of sophisticated capital budgeting practices and decisions making effectiveness. *Accounting and Business Research*. 2012. №18(72). P. 341–351.

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

302. QS World University Rankings. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2015>.

303. Reed L., Tehranian M. *Evolving Security Regimes. Worlds Apart: Human Security & Global Governances*. London: I. B. Taurus, 1999. P. 23–53.

304. Riley J. C. *Poverty and Life Expectancy*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2005.

305. Sen A. *Commodities and Capabilities*. Amsterdam: North Holland, 1985. URL: <https://scholar.harvard.edu/sen/publications/commodities-and-capabilities>.

306. Starushenko G. The principle of national self-determination, in *Soviet foreign policy*. Moscow: Foreign Languages Publishing. 1990. 467 p.

307. Urdukhanov Rustam, Semenchenko Alina, Nazarova Galina, Semenchenko Andrii, Nazarov Nikita. Diagnostics and making decision in conflict management at the enterprise. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 2. P. 259–268.

308. Urdukhanov, R., Nazarova, G., Rudenko, V., Khomenko, P. Transformation of personnel management principles in modern management. *Economics of Development*. 2022. № 21 (4). P. 59–67.

309. Urdukhanov Rustam. Risks and threats in a conflict environment. *Science, theory and practice: IV Міжнародна науково-практична конференція (Токіо, Японія, 12-15 жовтня 2021 р.)*. Токіо, 2021.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Фактори неблагонадійності

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

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.1

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

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.1

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

Додаток Б

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

Шановні панове!

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

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

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

«Абсолютно не згоден» – 1;

«Не згоден» – 2;

«Скоріше не згоден» – 3;

«Не маю однозначної точки зору» – 4;

«Скоріше згоден» – 5;

«Згоден» – 6;

«Абсолютно згоден» – 7.

Для пунктів 3, 7, 9, 11, 12, 15:

«Абсолютно не згоден» – 7;

«Не згоден» – 6;

«Скоріше не згоден» – 5;

«Не маю певної думки» – 4;

«Скоріше згоден» – 3;

«Згоден» – 2;

«Абсолютно згоден» – 1.

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

Додаток В

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

Шановні панове!

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

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

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

Додаток Г

Тест «Оцініть свою лояльність до компанії»

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

Інтерпретація. Підрахуйте набрані бали відповідно до наведеної нижче таблиці.

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

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

Додаток Д

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

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

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

Продовження додатку Д

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

«Абсолютно не згоден» – 1;

«Скоріше ні, чим так» – 2;

«Важко відповісти» – 3;

«Скоріше так, чим ні» – 4;

«Повністю згоден» – 5.

Для пунктів 3, 7, 9, 11, 12, 15:

«Абсолютно не згоден» – 5;

«Скоріше ні, чим так» – 4;

«Важко відповісти» – 3;

«Скоріше так, чим ні» – 2;

«Повністю згоден» – 1.

Автором визначені чотири субшкали лояльності персоналу які характеризують:

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

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

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

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

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

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

Додаток Ж

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

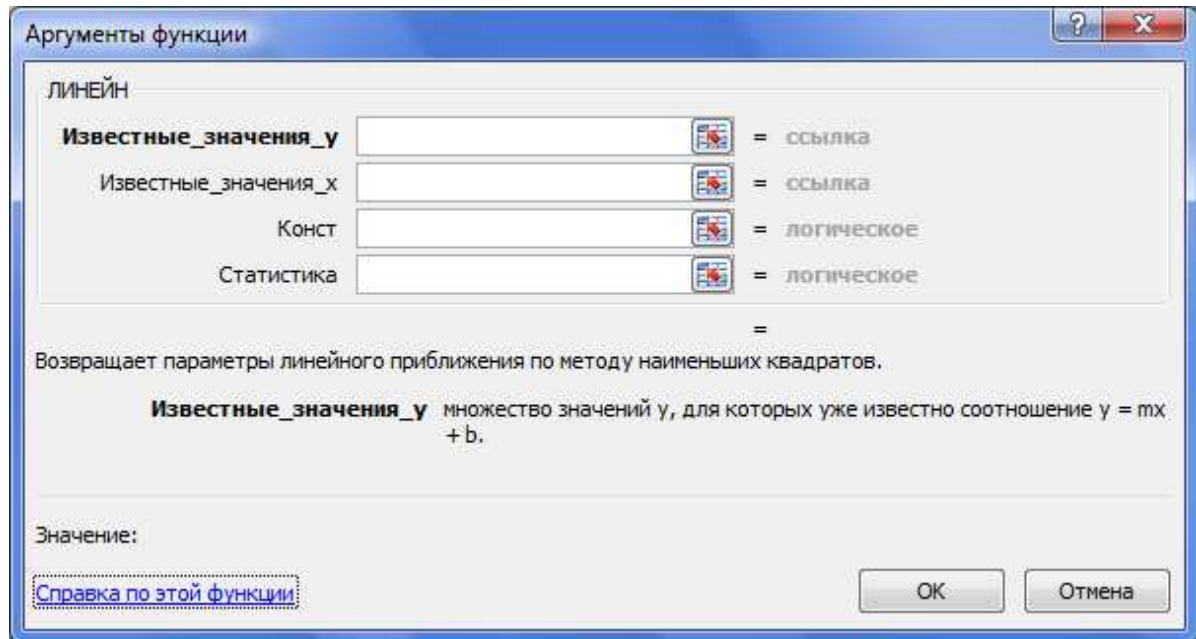


Рис. Ж.1. Синтаксис функції «ЛІНЕЙН»

Таблиця Ж.1

Послідовність повернення додаткової регресійної статистики

	A	B	C	D	E	F
1	m_0	m_{n-1}	...	m_2	m_1	b
2	se_0	se_{n-1}	...	se_2	se_1	se_b
3	r^2	se_y				
4	F	d_f				
5	$ss_{reg.}$	$ss_{ост.}$				

Додаток 3
Анкета опитування працівників підприємств машинобудівної галузі
Харківського регіону

АНКЕТА

Шановні респонденти!

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

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

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

Заздалегідь дякуємо Вам за участь!

Перші 6 запитань стосуються Вашої особистості

1. Ваша стать:

1 чоловіча

2 жіноча

2. Скільки Вам років? _____

3. Ваш сімейний стан:

1 садинокий (незаміжня)

2 одружений (замужня)

3 розлучений (розлучена)

4. Яка у Вас освіта?

1 середня

4 середня спеціальна (закінчив училище, технікум, коледж)

5 неповна вища

6 вища

7 маю вчений ступінь, звання

5. Як Ви оцінюєте свій рівень життя?

1 високий

2 середній

3 низький

6. Скільки років Ви працюєте на підприємстві? _____ повних років

Наступні 11 запитання стосуються проблем організації кадрової безпеки на підприємстві

7. Як Ви вважаєте, на скільки відсотків рівень заробітної плати є мотивуючим фактором для працівників на підприємстві?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

14. На скільки відсотків Ви задоволені стилем керівництва?

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

Продовження додатку 3

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

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

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

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

17. Оцініть рівень трудової дисципліни на Вашому підприємстві?

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

Дякуємо за участь в анкетуванні!

Додаток Л

КОНЦЕПЦІЯ

кадрової безпеки підприємства

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

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

І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

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

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

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

Основні терміни, що використовуються в концепції:

кадрова безпека підприємства – діяльність по створенню умов для стабільного функціонування підприємства, при яких забезпечується гарантована законодавством захищеність інтересів від ризиків і загроз, пов'язаних із власним персоналом;

персонал – всі співробітники підприємства які працюють як за трудовим договором та є штатними працівниками, так і співробітники, що працюють за сумісництвом;

загроза, пов'язана із власним персоналом – потенційна небезпека настання негативних наслідків від діяльності власного персоналу;

ризик, пов'язаний із власним персоналом – у даній концепції мається на увазі негативний ризик, тобто відхилення від очікуваних результатів, що призвели до втрат, внаслідок діяльності власного персоналу;

конфіденційність – властивість інформації, що вказує на необхідність введення обмежень на коло осіб, що мають доступ до даної інформації, і забезпечуване здатністю системи зберігати зазначену інформацію в таємниці від осіб, що не мають права доступу до неї;

комерційна таємниця – інформація, що має дійсну або потенційну комерційну цінність у силу її невідомості третім особам, до неї немає вільного доступу на законній підставі й організація, як власник такої інформації, вживає заходи щодо охорони її конфіденційності. Дотримання всіх перерахованих умов дозволяє організації зажадати відшкодування збитків, понесених від розголошення комерційної таємниці;

підприємницька таємниця – інформація щодо діяльності та фінансового стану підприємства, яка не є статистичною інформацією, а також інформація про споживачів продукції, яка стала відомою підприємству у процесі взаємовідносин, розголошення якої може завдати матеріальної чи моральної шкоди підприємству.

Підприємницькою таємницею, зокрема, є:

- 1) відомості про рахунки підприємства у банку;
- 2) операції, які були проведені з постачальниками та споживачами;
- 3) фінансово-економічний стан підприємства та споживачів;
- 4) системи охорони підприємства;
- 5) інформація про організаційно-правову структуру підприємства;
- 6) відомості стосовно комерційної діяльності підприємства чи комерційної таємниці, будь-якого проекту, винаходів, зразків продукції та інша комерційна інформація;

7) інформація щодо звітності підприємства, за винятком тієї, що підлягає опублікуванню;

8) коди, що використовуються підприємством для захисту інформації.

Підприємства здійснює розкриття таємниці у порядку, встановленому законодавством України.

II. ЦІЛІ І ЗАВДАННЯ

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

Цілями Концепції є:

формування цілісного подання про кадрову безпеку й взаємозв'язок її з іншими елементами системи безпеки підприємства;

визначення шляхів реалізації заходів, що забезпечують необхідний рівень кадрової безпеки.

Завданнями кадрової безпеки є:

участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу;

формування вимог до співробітників підприємства щодо кадрової безпеки;

складання відповідної нормативної документації для співробітників Департаменту кадрової безпеки і управління персоналом;

складання нормативної документації для інших співробітників підприємства в інтересах дотримання кадрової безпеки;

проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками підприємства;

виявлення, попередження й припинення небажаних дій з боку співробітників підприємства, що можуть спричинити нанесення шкоди інтересам підприємства;

проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємства;

моніторинг, спрямований на забезпечення кадрової безпеки.

III. ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ Й ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

Організація й функціонування системи кадрової безпеки повинні відповідати наступним принципам;

обґрунтованість – використовувані можливості й засоби захисту інтересів підприємства повинні бути обґрунтовані з погляду заданого рівня безпеки;

комплексність – припускає забезпечення погодженості організаційних мір і заходів, забезпечення кадрової безпеки протягом усього строку діяльності працівника;

безперервність – означає постійну підтримку всієї системи в актуальному стані й удосконалювання її відповідно до умов функціонування підприємства;

взаємодія й координація – означає здійснення заходів забезпечення кадрової безпеки на основі чіткого взаємозв'язку відповідних підрозділів і служб, координації їхніх зусиль для досягнення поставлених цілей;

удосконалення – передбачає розвиток заходів і засобів забезпечення кадрової безпеки;

централізація управління – означає управління кадровою безпекою по єдиним організаційним, функціональним і методологічним принципам;

своєчасність – передбачає попереджуючий характер заходів забезпечення безпеки;

активність – спрямована на захист інтересів підприємства з достатнім ступенем наполегливості, широко використовуючи маневр силами та засобами забезпечення кадрової безпеки і нестандартні заходи захисту;

законність – припускає розробку системи кадрової безпеки на основі чинного законодавства, інформатизації і захисту інформації, приватної охоронної діяльності і інших нормативних актів по безпеці, затверджених органами державного управління в межах їх компетенції, із застосуванням всіх дозволених методів виявлення і припинення правопорушень;

економічна доцільність і зіставлення можливого збитку і витрат на забезпечення кадрової безпеки – означає, що у всіх випадках вартість системи кадрової безпеки повинна бути менше розміру можливого збитку від будь-яких видів ризику.

IV. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

Кадрова безпека базується на застосуванні наступних нормативно-правових актах:

Конституція України;

Кримінальний кодекс України;

Цивільний кодекс України;

Кодекс законів про працю;

Закон України «Про інформацію»;

Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах»;

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»;

Статут підприємства;

інші нормативно-правові акти, що регулюють діяльність в області безпеки бізнесу, комерційних відносин і захисту інформації.

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

V. ОБ'ЄКТИ ЗАХИСТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

Об'єктами захисту кадрової безпеки є:

персонал підприємства (керівники, що мають безпосередній доступ до фінансів, цінностей, технології, тобто обізнані у відомостях, які є конфіденційною і комерційною таємницею, виробничий персонал, працівники зовнішньоекономічних служб та інші);

технологічні розробки, використовувана технологія, фінансові кошти, матеріальні цінності підприємства;

інформаційні ресурси з обмеженим доступом, що становлять службу, комерційну і підприємницьку таємницю;

репутація підприємства, його інтереси;

об'єкти інтелектуальної власності.

VI. РИЗИКИ Й ЗАГРОЗИ ОБ'ЄКТАМ ЗАХИСТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

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

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

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

VII. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

Забезпеченням кадрової безпеки займаються наступні суб'єкти:

Департамент кадрової безпеки і управління персоналом;

лінійні керівники;

кожен співробітник відповідно до обов'язків, записаних в посадовій інструкції.

VIII. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

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

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА
Наукова стаття у виданні, віднесеному до третього квартилю (Q 3)
відповідно до класифікації SCImago Journal and Country Rank або Journal
Citation Reports (публікація, що реферується в Scopus):

1. Urdukhanov Rustam, Semenchenko Alina, Nazarova Galina, Semenchenko Andrii, Nazarov Nikita. Diagnostics and making decision in conflict management at the enterprise. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 2. P. 259–268. (Web of Science)
<https://doi.org/10.15544/mts.2021.22>

Статті у наукових виданнях,
включених до переліку наукових фахових видань України:

2. Урдуханов Р.І. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). С. 104–113. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.3.11 **(Фахове видання, Категорія В)**

3. Urdukhanov, R., Nazarova, G., Rudenko, V., Khomenko, P. Transformation of personnel management principles in modern management. *Economics of Development*. 2022. №21(4). P. 59–67. DOI:10.1007/978-3-662-57963-3_9 **(Фахове видання, Категорія В).**

4. Урдуханов Р.І., Назарова Г.В. Формування системи кадрової безпеки в управлінні персоналом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 347–352. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-50> **(Фахове видання, Категорія В).**

Публікації в інших виданнях та матеріалах конференцій:

5. Назарова Г.В., Урдуханов Р.І. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ: Серія економічні науки*. 2019. № 3. С.25-35. DOI: 10.31359/2312-3427-2019-3-25

6. Урдуханов Р.І. Визначення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Сучасна економічна наука: теорія і практика: Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції* (Полтава, 13 листопада 2019 р.). Полтава, 2019.

7. Урдуханов Р.І. Управління кадровою безпекою підприємства. 2020 р. *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства: Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених* (Кропивницький, 16 квітня 2020 р.). Кропивницький, 2020.

<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9622/1/Materiali%20konferents%2016-04-2020%20CUNTU.pdf>

8. Урдуханов Р.І. Визначення лояльності персоналу як індикатора кадрової безпеки. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 11-12 листопада 2020 р.). Київ, 2020.

<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35101/20-5648.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

9. Урдуханов Р.І. Виявлення причин послаблення кадрової безпеки. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції* (Луцьк, 11 грудня 2020 р.). Луцьк, 2020.

https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/20786/1/Danilkova_SA_Klassifikatsiya_subektov_vnutrennego_audita.pdf

10. Urdukhanov Rustam. Risks and threats in a conflict environment. *Science, theory and practice: IV Міжнародна науково-практична конференція* (Токіо, Японія, 12-15 жовтня 2021 р.). Токіо, 2021.

https://books.google.de/books?id=Ep5MEAAAQBAJ&pg=PA63&lpg=PA63&dq=Urdukhanov+Rustam.+Risks+and+threats+in+a+conflict+environment&source=bl&ots=3tJVfi2Dqf&sig=ACfU3U2DpfeEXvqRBaAduWCNcD43-kd3HA&hl=de&sa=X&ved=2ahUKEwjD49L5rPKAAxXeh_0HHWYUCAcQ6AF6B

[AgIEAM#v=onepage&q=Urdukhonov%20Rustam.%20Risks%20and%20threats%20in%20a%20conflict%20environment&f=false](#)

11. Урдуханов Р.І. Стратегії кадрової безпеки у соціально-відповідальній організації. Соціально-правові аспекти захисту прав дітей [Електронний ресурс]: Збірник матеріалів Науково-практичної конференції (Харків, 26 травня 2022 р.). Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. С. 181–186. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27423> (26.05.2022)



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 23/86-09-23/1 від 15.03.2023

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
 Урдуханова Рустама Ібрагімовича поданих в дисертації на здобуття наукового
 ступеня доктора філософії
 на тему «Формування системи запобігання ризикам у кадровій безпеці
 підприємства»

Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи Урдуханова Р.І. використані для забезпечення навчального процесу на кафедрі соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін «Основи самоменеджменту та лідерства» та «Управління конфліктами» (підготовка бакалаврів зі спеціальності 051 Економіка, освітніх програм «Соціоекономіка та управління персоналом» та «Управління персоналом в бізнесі», (бакалаврів зі спеціальності 232 соціальне забезпечення, освітньої програми «Управління соціальною сферою»). Найбільш конструктивними серед них є науково-методичний підхід до аналізу системи показників стану кадрової безпеки на промислових підприємствах, розробка технології процесу організації та координації кадрової безпеки підприємства. економіко-математична модель оцінки впливу конфліктних ситуацій на рівень лояльності персоналу та рівень кадрової безпеки, інструментарій визначення рівня лояльності персоналу підприємства, обґрунтування стратегічних цілей і пріоритетів, які знижують ризики та загрози, пов'язані з людським чинником за рахунок визначення чотирьох напрямків кадрової стратегії: політика регулювання чисельності персоналу, політика розвитку персоналу, політика мотивації персоналу та політика психологічної підтримки персоналу.

Проректор з навчально-методичної роботи, к.е.н., доцент



Каріна НЕМАШКАЛО

231017

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВКОРП»

адреса: 61052, Україна, Харківська обл., м. Харків,

пров. Мало-Панасівський, буд. 4/7

Код ЄДРПОУ: 43956634

№1 від 2 червня 2023 р.

ДОВІДКА

про практичне використання результатів та окремих пропозицій Урдуханова Рустама Ібрагімовича, поданих у дисертації на здобуття наукового ступеню доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» на тему «Формування системи запобігання ризикам у кадровій безпеці підприємства»

Результати наукових досліджень Урдуханова Р.І. стосовно оцінювання загроз та ризиків у кадровій безпеці на підприємстві було розглянуто та прийнято до використання у роботі ТОВ «НОВКОРП».

Практичні рекомендації та методичні положення щодо комплексного аналізу причин виникнення ризиків й загроз безпеці підприємства залежно від джерела виникнення, можливості запобігання, об'єктів замаху, сфери виникнення, можливих втрат були використані у роботі підприємства та дозволили забезпечити технологію пошуку глибинних причин втрати безпеки для ефективного та своєчасного прийняття управлінських рішень на основі виявлення ключових взаємозв'язків між різними факторами та групування їх за змістовими та причинно-наслідковими блоками.

Значний інтерес представляє практичне застосування представляє аналіз об'єктивних та суб'єктивних загроз, форсмажорних й не форсмажорних факторів впливу на безпеку підприємства.

Довідка видана без фінансових зобов'язань установи перед автором.

Директор ТОВ «НОВКОРП»



Олександр НОВИЦЬКИЙ

N5 Big 29.03.2023

ДОВІДКА
про практичне використання окремих результатів
дослідження, проведеного
Урдухановим Рустамом Ібрагімовичем
при виконанні дисертації на здобуття наукового
ступеню доктора філософії на тему «Формування
системи запобігання ризикам у кадровій безпеці
підприємства»

Результати наукових досліджень здобувача наукового ступеня Урдуханова Р.І. стосовно оцінювання формування системи запобігання ризикам у кадровій безпеці підприємства було розглянуто та прийнято до використання у роботі ТОВ «ЛІФТ-МАРКЕТ».

Певний інтерес викликали практичні рекомендації та методичні положення щодо комплексного аналізу та розробки системи показників стану кадрової безпеки на підприємстві, що побудовано на основі: здійснення комплексної оцінки показників фінансово-господарської діяльності підприємств, структури персоналу, забезпеченості підприємств людськими ресурсами, укомплектованості кадрами, використання фонду робочого часу та оплати праці працівників, проведення порівняльного аналізу продуктивності праці, визначення рівня середньомісячної заробітної плати.

Перспективним є практичне застосування моделі визначення впливу показників доходу працівників, рівня їхньої освіти та стану здоров'я на попередження, профілактику та усунення конфліктів на підприємстві, що впливає на підвищення ефективності праці та дає обґрунтування управлінських рішень керівництва підприємства.

Директор ТОВ «ЛІФТ-МАРКЕТ»



Петро ХОМЕНКО

УКРАЇНА
 МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
 І НАУКИ УКРАЇНИ
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
 ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
 ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
 №02071211

№ _____
 _____ 20__ р.
 3105, м. Харків, пр. Науки, 9-А
 тел./факс: 37-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 64/2023
 від 18.08.2023 р.

Дата УРДУХАНОВУ РУСТАМУ ІБРАГІМОВИЧУ,
 який брав участь у розробці госдогвірної науково-дослідної роботи
 Замовник — ТОВ «ЕМПАЙР БУД ІНДАСТРІ» по темі № 368-56
 «Комплексна оцінка результатів діяльності підприємств: соціально-
 економічний аспект» на посаді молодшого наукового співробітника з
 16.12.2020 року по 31.12.2020 року.

Розділ 3. Управління персоналом як засіб підвищення ефективності
 підприємства.

Державний реєстраційний номер 0120U104671

Начальник ПДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.

61166 м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 63/2023
від 18.08.2023 р.

Дана УРДУХАНОВУ РУСТАМУ ІБРАГІМОВИЧУ,
який брав участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕМЦА» по темі № 342-56
«Розвиток системи кадрової та соціальної безпеки» на посаді молодшого
наукового співробітника з 16.09.2020 року по 15.10.2020 року.

Розділ 2. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки
підприємства у контексті соціальної безпеки.

Державний реєстраційний номер 0120U104177

Начальник ІДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61166, м. Харків, пр. Гагаріна, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-301

Д О В І Д К А № 79/2023
від 23.10.2023 р.

Дана УРДУХАНОВУ РУСТАМУ ІБРАГІМОВИЧУ,
який брав участь у розробці бюджетно-кафедральної науково-дослідної
роботи за темою «Проблеми та перспективи людського розвитку в
умовах соціальної нестабільності» з 01.09.2020 року по 30.06.2021 року.

Розділ 12. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки
підприємства.

Державний реєстраційний номер 0121U100638

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО