

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Удосконалення кадрової безпеки ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп-з
спеціальності 051 «Економіка»
освітня програма «Управління
персоналом та економіка праці»

Карауш Д.В.

Керівник: д.е.н., професор

Дашко І.М.

Рецензент: декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н., професор

Корольков В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Освітній рівень магістр
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов
« ____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Караушу Дмитру Володимировичу

1. Тема роботи: «Удосконалення кадрової безпеки ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»»
керівник роботи: Дашко І.М., професор _____
затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1447-с
2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, наукова та періодична література, матеріали наукових конференцій та монографій, результати власних досліджень, ресурси мережі Internet
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити теоретичні засади забезпечення кадрової безпеки підприємства; проаналізувати стан кадрової безпеки підприємства; розкрити загальні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства та надати пропозиції щодо її удосконалення.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 6 рис., 14 табл., 6 додатків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Дашко І.М., д.е.н., професор	12.08.2023	12.08.2023
2	Дашко І.М., д.е.н., професор	11.09.2023	11.09.2023
3	Дашко І.М., д.е.н., професор	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	Виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	Виконано

Студент

(підпис)

Д.В. Карауш

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

І.М. Дашко

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Л.А. Бехтер

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 110 с., 12 рис., 14 табл., 76 джерел, 2 додатка.

Об'єктом дослідження в роботі виступає кадрова безпека Публічного акціонерного товариства «Запоріжсталь».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження стану та обґрунтування заходів щодо підвищення кадрової безпеки підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання: визначено сутність та основні елементи кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства як об'єкту управління; досліджено систему організації та правління кадровою безпекою підприємства; проаналізовано організаційно-економічну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»; оцінено рівень кадрової безпеки підприємства ПАТ «Запоріжсталь»; розглянуто загальні заходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємств; запропоновано й обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки ПАТ «Запоріжсталь».

Під час виконання кваліфікаційної роботи застосовуються принципи системного та логічного змістового аналізу, порівняльний, порівняльний, історичний методи у вивченні процесів та об'єктів.

Отримані результати дослідження спрямовані на визначення теоретичних і практичних засад підвищення кадрової безпеки як складової економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь» та можуть бути впроваджені в практику роботи господарюючих суб'єктів. Практичне значення мають запропоновані заходи щодо підвищення забезпечення кадрової безпеки ПАТ «Запоріжсталь».

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, БКАДРОВА БЕЗПЕКА, СПІВРОБІТНИКИ,
КОЛЕКТИВ, ІНТЕГРАЛЬНИЙ ІНДЕКС, ЕФЕКТИВНІСТЬ

SUMMARY

Qualifying work of the master: 110 pages, 12 figures, 14 tables, 76 sources, 2 appendices.

The object of research in this work is the personnel security of the Public Joint Stock Company "Zaporizhstal".

The subject of the study is the methodological approaches and principles of improving the personnel security of an enterprise.

The purpose of the qualification work is to study the status and justification of measures to improve the personnel security of the enterprise.

To achieve this goal, the article sets and solves the following tasks:

- defines the essence and main elements of personnel security in the system of economic security of enterprise as an object of management;
- studies the system of organization and management of personnel security of enterprise;
- analyzes the organizational and economic characteristics of PJSC "Zaporizhstal";
- assesses the level of personnel security of PJSC "Zaporizhstal";
- considers general measures to ensure personnel security of enterprises;
- proposes and substantiates proposals for improving the personnel security of enterprise.

In the course of the qualification work, the principles of systematic and logical content analysis, comparative, comparative, historical methods in the study of processes and objects are applied.

The obtained results of the study are aimed at determining the theoretical and practical foundations for improving personnel security as a component of the economic security of PJSC "Zaporizhstal" and can be implemented in the practice of economic entities. The proposed measures to improve the personnel security of PJSC "Zaporizhstal" are of practical importance.

The obtained results of the study are aimed at determining the theoretical and practical principles of improving personnel security as a component of the economic security of PJSC "Zaporizhstal" and can be implemented in the practice of business entities. The proposed measures to improve the personnel security of PJSC "Zaporizhstal" are of practical importance.

PERSONNEL MANAGEMENT, FRAME SECURITY, EMPLOYEES, TEAM,
INTEGRAL INDEX, EFFICIENCY

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність та основні елементи кадрової безпеки в системі економічної безпеки.....	11
1.2 Система організації та управління кадровою безпекою.....	44
Висновки до розділу 1.....	65
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	67
2.1 Загальна характеристика ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»...	67
2.2 Аналіз фінансових показників ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	71
2.3 Кадрова політика ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	75
Висновки до розділу 2.....	87
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	88
3.1 Загальні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки.....	88
3.2 Пропозиції щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки ПАТ «Запоріжсталь».....	92
Висновки до розділу 3.....	105
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111
ДОДАТКИ.....	119

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економічних відносин безпека працівників займає найважливіше місце серед інших галузей системи безпеки, оскільки включає всі заходи, спрямовані на попередження та усунення ризиків і небезпек, а також негативних економічних наслідків. ділова ситуація, пов'язана з роботою і поведінкою працівника, його розумовою працездатністю, трудовими відносинами в цілому. Хоча існує велика кількість досліджень соціальних та економічних аспектів життя, багато питань пов'язані з оцінкою та розвитком безпеки працівників, формуванням компонентів умов агресивного середовища з точки зору та фактичної точка зору недостатньо перевірено.

Кадрова безпека була й залишається поняттям складним і багатогранним. Вагомий внесок у вивчення проблем теорії та практики кадрової безпеки зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: Арефєва О. В., Васильчак С. В., Дашко І. М., Демиденко З., Кос В. В., Мехеда Н. Г., Мігус І. П., Назарова Г. О., Розуменко Ю., Томаневич Л. М., Чумарин І. Г. та інші.

Об'єктивна потреба у вивченні наукових досліджень, проведених вітчизняними та зарубіжними вченими, дає змогу зробити висновок, що питання аналізу безпеки співробітників на підприємстві є недостатніми для розвитку, відсутня єдність у виборі вказівок повністю. Рівень безпеки співробітників та його вплив на ефективність бізнесу, не приділяючи великої уваги створенню системи безпеки бізнесу персоналу та її розвитку.

Об'єктом дослідження в роботі виступає кадрова безпека Публічного акціонерного товариства «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є методичні підходи та принципи підвищення кадрової безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження стану та обґрунтування

заходів щодо підвищення кадрової безпеки підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- визначено сутність та основні елементи кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства як об'єкту управління;
- досліджено систему організації та правління кадровою безпекою підприємства;
- проаналізовано організаційно-економічну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»;
- оцінено рівень кадрової безпеки підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- розглянуто загальні заходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємств;
- запропоновано й обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки ПАТ «Запоріжсталь».

В роботі обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено теоретичні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства, проаналізовано показники використання трудових ресурсів та оцінено рівень кадрової безпеки ПАТ «Запоріжсталь», запропоновано заходи щодо підвищення кадрової безпеки досліджуваного підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі методи дослідження: метод узагальнення – для узагальнення існуючих та формування нових теоретичних положень щодо сутності категорій «економічна безпека підприємства» та «кадрова безпека підприємства»; статистичний метод, метод групування, метод факторного аналізу – для оцінки показників діяльності досліджуваного підприємства; метод порівняльного аналізу – для виявлення тенденцій зміни показників в динаміці; метод графічного зображення – для наочного представлення показників в динаміці.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати, яким притаманна наукова новизна:

- запропоновано шляхи підвищення кадрової безпеки підприємства,

що включають розвиток персоналу і, зокрема, програму професійного навчання персоналу, реалізація якої може сприяти більшій мотивованості праці та зростанню продуктивності праці;

набуло подальшого розвитку:

– теоретичне обґрунтування складових процесу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь», зокрема, інтегрального індексу за шкалою Харрінгтона.

Отримані результати дослідження спрямовані на визначення теоретичних і практичних засад підвищення кадрової безпеки як складової економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь» та можуть бути впроваджені в практику роботи господарюючих суб'єктів. Практичне значення мають запропоновані заходи щодо підвищення забезпечення кадрової безпеки ПАТ «Запоріжсталь».

Теоретичною та методичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарювання; законодавчі та нормативні акти України з питань функціонування суб'єктів господарювання, ресурси мережі інтернет тощо.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 110 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та основні елементи кадрової безпеки в системі економічної безпеки

У часи економічної та ділової нестабільності концепція безпеки співробітників відіграє важливу роль у роботі різних підприємств. Його забезпечення необхідне для усунення соціально-економічних ризиків у виробничому процесі та комерційній діяльності бізнесу.

Тоді як менеджери прагнуть захистити свій бізнес від зовнішніх загроз, конкурентів чи інших незалежних умов, внутрішнє середовище установи, яким є її працівники, може бути джерелом меншого ризику [13, с. 56]. Дослідження в галузі безпеки праці дають можливість знизити цей ризик, передбачити та усунути його, а також здійснити профілактику.

Основою управління безпекою персоналу є менеджмент персоналу. Оскільки збалансований і ефективний робочий процес неможливий без перевірки співробітників, ретельного відбору, їх навчання, персонального контролю якості та інших методів, перед керівництвом постає питання безпеки співробітників.

Зараз компанії відчують дедалі більшу загрозу з боку своїх співробітників. Ці типи загроз пов'язані зі зростанням ризиків управління персоналом. Негативні наслідки цих ризиків можуть призвести не тільки до псування управління бізнесом, а й до повної втрати власника [19, с. 36].

Сьогодні більше 40% компаній стикаються з фінансовими злочинами з боку своїх співробітників, втрачаючи до 7% доходу в результаті крадіжок, тобто керівництву необхідно постійно приймати адаптивні рішення для боротьби зі злочинністю співробітників. За даними Global Business Report

Grant Thornton, 45% компаній світу вже взялися за боротьбу з внутрішньофірмовим шахрайством. Дослідження, проведене в 33 країнах світу серед 7800 компаній, показало, що найактивніші борці з крадіжками живуть у Північній Америці (Канада, США, Мексика), а найбільш вразливі - у Східній Азії. Правда, компанії починають звертати увагу на цю проблему лише тоді, коли особисто відчувають, що в кишені компанії немає грошей. Водночас із зростанням бізнесу зростає і відсоток злочинності співробітників. Так, жертвою крадіжки або обману стали тільки 32 % компаній, де працює менше 200 чоловік. Результат для корпорації (більше 5 тис. співробітників) удвічі більше – 62 %.

Усвідомлення змісту та розуміння поняття «безпека працівників» потребує визначення характеристик поняття «економічна безпека», що неможливо без вивчення думок науковців щодо трактування поняття «безпека» [15].

Поняття «безпека» широко трактується майже у всіх важливих сферах. Традиційно прийнято виділяти три рівні безпеки: індивідуальну, суспільну та державну [16, с. 67].

Термін «безпека» має дуже широке смислове значення, наприклад, міжнародна безпека, державна безпека, безпека підприємництва, безпека життєдіяльності громадян. Зазвичай під ним розуміється поточна і перспективна захищеність від різноманітних погроз майнового і немайнового характеру [5, с. 9]. Крім того, це поняття включає різні сфери роботи, наприклад, політику, військову, екологічну безпеку. Засекречення можливе залежно від причин порушення. Зокрема, існують ризики, які можуть виникати із зовнішнього характеру - з боку іноземних держав, зміни економічної політики своєї країни, несприятливі зміни ринкової ситуації тощо. Низький ступінь людини або відсутність коштів.

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

1. Стан об'єкта (суб'єкта). Так, наприклад, П.Я. Кравчук розглядає безпеку «...як стан об'єкта, що характеризує його здатність зберігати свою суть, призначення та структуру, спроможність нейтралізувати внутрішні і зовнішні небезпеки та загрози, можливість реалізації життєво важливих інтересів об'єкта» [19, с. 48]. Прихильником цього підходу є і В.І. Серебряніков, який трактує дане поняття «... як стан захищеності життєво важливих і законних інтересів об'єкта від зовнішніх та внутрішніх загроз в різноманітних протиправних формах, що забезпечує його стабільний розвиток у відповідності зі встановленими цілям» [18, с. 11]. Інші автори розглядають безпеку як конкретний стан і ступінь захищеності будь-якого суб'єкта та його спроможність протистояти змінам умов функціонування, а також як стан суб'єкта, який означає, що ймовірність небажаної зміни будь-яких якостей суб'єкта, параметрів належного йому майна й зовнішнього середовища, що впливає на нього, невелика (менше визначеної межі) [1, 5, 15].

2. Здатність об'єкта зберігати свій стан за умов цілеспрямованого і руйнівного внутрішнього чи зовнішнього впливу (безпека як гомеостазис). М.А. Лесков відмічає, що безпека – це тип динамічної рівноваги, характерний для складних саморегульованих систем і станів у підтримці суттєво важливих для збереження системи параметрів в доступних межах [13, с. 66].

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

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

захищеність і забезпеченість життєво важливих інтересів об'єкта від зовнішніх і внутрішніх загроз» [15, с. 57].

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

6. Властивість системи. Прихильники цього підходу [18, 19] визначають безпеку як фундаментальну системну характеристику сталого суспільного розвитку, а також тенденцію розвитку й умови життєдіяльності соціуму, за яких забезпечується їх якісна і структурна визначеність та вільне, яке відповідає їх природі, функціонування.

Визначення концепції безпеки підтримує Г.В. Іващенко, ґрунтується на тому, що безпека – це не лише влада. Захистити себе означає створити керовані умови, де можливе управління, можливе виконання своїх завдань. Тому, на думку Г.В. Іващенко, висновок наступний: «Безпека – це не умова захисту інтересів суб'єкта, безпека не для всіх. Безпека – це умова існування суб'єкта, яким він керує. специфічні умови роботи». Це визначення можна назвати активним.

З огляду на наведені методи, під безпекою слід розуміти постійне (перманентне) і динамічне (тимчасове) управління зовнішніми і внутрішніми загрозами з метою повного усунення, усунення або принаймні зменшення можливої від них шкоди. експлуатувати об'єкт в однакових умовах і параметрах. Ця особлива увага зосереджена насамперед на процесі управління ризиками, який слід вважати змінним у часі.

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

Донедавна проблеми економічної безпеки були предметом розгляду західних експертів. Останнім часом до них звертаються українські та російські дослідники, що пояснює невелику кількість наукових праць у цій галузі. Сектор фінансової безпеки є новим для української економіки.

Важливим напрямком розвитку безпеки бізнесу є економічна безпека. Проблеми економічної безпеки компаній в Україні почали досліджувати нещодавно, але вже є велика кількість наукових праць. Особливу увагу поняттю економічної безпеки підприємництва та факторам, що впливають на підприємницьку діяльність, приділено у працях вчених, таких як: О.І. Барановський, І.О. Бланк, В.М. Геєць, Р.М. Дацків, О.І. Захаров, М.І. Камлик, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, Г.В. Козаченко, І.В. Махоніч, В.І. Мунтіян, В.П. Пономарьов, П.Я. Пригунов, В.С. Сідак, О.І. Черняк, С.М. Шкарлет.

Питанням забезпечення економічної безпеки країни, як в цілому, так і за окремими аспектами, присвячений цілий ряд робіт [7, 22, 56]. В 1998 р. була розроблена Концепція економічної безпеки України, в якій суть економічної безпеки країни визначена як «...спроможність національної економіки забезпечити свій вільний, незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих розумів і варіантів розвитку подій, та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз» [14, с. 4]. Дана Концепція визначає основні погрози національній безпеці України і розкриває їх сутність, розглядає питання безпеки реального і фінансового секторів економіки, структурні і відтворювальні аспекти економічної безпеки і приводить інтегральні показники економічної безпеки України.

Логічним продовженням і конкретизацією положень Концепції економічної безпеки України є визначення змісту категорії економічної безпеки підприємства, її структури і показників оцінки. Необхідність

вирішення цієї проблеми і на пряму вирішення стосовно особливостей національної економіки вже отримали обґрунтування в світовій літературі. Так, Д. Ламберт розглядає економічну безпеку підприємств як один з елементів захисту національної економіки [16, с. 58]. При цьому він виділяє завдання, які повинні вирішуватися на кожному рівні забезпечення економічної безпеки, у тому числі і на рівні підприємства.

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

Раніше поняття економічної безпеки розглядалося як забезпечення умов збереження комерційної таємниці і інших секретів підприємства. Такому трактуванню економічної безпеки присвячені публікації початку 90-х років минулого сторіччя [6, 18, 35, 49]. Перші етапи зміни ринку пов'язані зі зміною власників, самостійним виходом суб'єктів господарювання на зовнішній ринок, прагненням збільшити прибуток, виробництвом конкурентоспроможної продукції, що реалізується зокрема за рахунок використання засобів зниження витрат, споживання 3. нових технологій питання захисту комерційної таємниці в діяльності компаній набуло особливого значення. Кожне підприємство прагнуло захищати свої комерційні таємниці, інтелектуальну власність і взагалі інформацію як найцінніший товар. Забезпечення економічної безпеки розглядалося перш за все як захист інформації, чому присвячено багато публікацій, серед яких необхідно назвати роботи В. Ярочкіна [18-22], А. Шаваєва [18], В. Шликова [14-17] і багато інші [15, 16, 29, 30, 39].

Проблему фінансової безпеки бізнесу в цьому контексті пропонується вирішувати, посилаючись на те, що рівень надійності всієї системи зберігання інформації визначається рівнем безпеки найслабшої ланки, якою вважаються співробітники організації. Забезпечення фінансової безпеки

бізнесу побудовано у вигляді дворівневої системи захисту інформації. Перший рівень передбачав захист таємниці силами служби безпеки організації, а другий – спрямований на створення психологічного середовища «пильності та відповідальності» для співробітників організації за допомогою так званих координаторів, призначаються від центральних та місцевих органів влади уповноважені серед працівників. Визнаючи, що збереження інформації є одним з важливих аспектів економічної безпеки підприємства, необхідно відзначити, що зведення проблеми економічної безпеки підприємства тільки до захисту комерційної таємниці є дуже спрощеним варіантом вирішення такої проблеми. Цілком очевидно, що таке вузьке розуміння економічної безпеки страждає надмірною «економічністю» і не враховує всього спектру впливу зовнішнього середовища як основного джерела небезпек для діяльності підприємства.

З часом запанував інший спосіб трактування поняття фінансової безпеки в бізнесі. Суттєве падіння виробництва по всій країні, а головне, зміна економічної діяльності держави, яка вже не є основним інвестором і споживачем товарів, значною мірою поглибила проблему фінансової безпеки бізнесу. Відповідно до цієї теорії, економічна безпека бізнесу визначається впливом зовнішнього середовища, яке економічний ринок щоразу змінюється, ніколи не стає більш стабільним, постійним чи незмінним. Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту підприємств від її негативного впливу і розглядається зміст категорії економічної безпеки підприємства, у тому числі і в нечисленних поки публікаціях вітчизняних учених-економістів.

При визначенні поняття «економічна безпека» стала перемагати думка про те, що її зміст відображає стан бізнесу, який забезпечує можливість запобігання неправомірним діям з-за кордону. У зв'язку з цим фінансова безпека бізнесу стала розглядатися набагато більше - як можливість забезпечити його стійкість в різних, в тому числі несприятливих, зовнішніх умовах середовища, незалежно від типу впливу на діяльність бізнесу в

бізнесі, масштабів і характеру. внутрішніх змін. Так, економічна безпека підприємства визначена як «захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатність швидко усувати різноманітні погрози або пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності» [19, с. 48]. Такої ж точки зору дотримується В. Забродський, який трактує економічну безпеку як «кількісну і якісну характеристику властивостей фірми, що відображає здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози» [15, с. 35]. Відповідно до точки зору В. Забродського, економічна безпека фірми визначається сукупністю чинників, які відображають незалежність, стійкість, можливості зростання, забезпечення економічних інтересів.

Аналогічна думка А. Іванова і В. Шликова, які розглядають економічну безпеку підприємства як «...стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз» [16, 46].

Тлумачення визначення поняття «економічна безпека підприємства» наведено в табл. 1.

Тому більшість авторів сходяться на думці, що економічна безпека підприємства – це умова, яка захищає бізнес від небажаних впливів, як зовнішніх, так і внутрішніх, з максимально ефективним використанням наявних ресурсів (ділової здатності).

Фінансова безпека підприємства – це досить широке поняття, яке включає ресурсну, фінансову, енергетичну, інформаційну, техніко-технологічну, правову та безпеку працівників, що є одним із найважливіших чинників фінансової безпеки бізнесу. Слід зазначити, що всі зазначені аспекти фінансової безпеки бізнесу пов'язані з діяльністю працівників.

Необхідно відмітити, що за даним підходом, запропонованим В. Шликовим до визначення суті економічної безпеки підприємства, втрачається бачення перспектив його розвитку, оскільки він

відрізняється синонімічністю з поняттям адаптації підприємств, з чим навряд чи можна погодитися. Крім того, не зовсім ясно, яким чином підприємство може захистити свою діяльність від негативного впливу зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1 – Еволюція поняття «економічна безпека підприємства»

Визначення	Автор	Рік
1	2	3
Характеристика системи, яка самоорганізовується й самореалізується, стан, при яким економічні параметри дозволяють зберігати головні її властивості: рівновага й стійкість при мінімізації погроз	Н. Подлужна [4]	2001
Стан ефективного використання його ресурсів (капіталу, персоналу, інформації й технології, техніки й устаткування, прав) і існуючої ринкової можливості, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (погрози) і забезпечити його тривале виживання й сталий розвиток на ринку відповідно до вибраної місії.	О. Арефєва [2]	2003
Економічна безпека підприємства — це такий стан ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології і техніки, устаткування, прав) і підприємницької можливості, при яким гарантується максимально ефективно їхнє використання для забезпечення стабільного функціонування й динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішніх і зовнішніх негативних впливів(погроз)	І. Цигилик [6]	2007
Готовність системи менеджменту підприємства щодо використання її в процесі комерціалізації нововведень, з урахуванням обмежень щодо підвищення (або збереження) припустимого рівня ризику	С. Лобунська [3]	2012

Декілька інше розуміння економічної безпеки підприємства приводить В. Тамбовцев [12, 13], визначаючи її як стан підприємства, яке означає, що вірогідність небажаної зміни яких-небудь якостей, параметрів майна, що належить йому, невелика (менше певної межі). Залежно від того, яке поєднання параметрів життєдіяльності підприємства є для нього бажаним, мінятиметься і конкретне наповнення поняття «небажані зміни». У загальному випадку до них відносяться ті, які віддаляють підприємство від його бажаного стану. Дане розуміння економічної безпеки бізнесу передбачає і на практиці базується на визнанні можливості стабільності зовнішнього середовища, з чим не можна погодитися, оскільки

різноманітність зовнішнього середовища необхідно розглядати як формальний стан, і деякий час існує як тимчасовий уряд. Крім того, у практичній діяльності компаній дуже складно визначити можливість небажаних змін, які ще потрібно чітко спроектувати.

В рамках підходу до економічної безпеки підприємства як стану, визначуваному впливом зовнішнього середовища, слід зазначити ресурсно-функціональний підхід. Автори цього підходу розглядають економічну безпеку підприємства як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання погрозам і забезпеченню стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому» [18, с. 138]. З цією метою Є. Олейніков розглядає сукупність процесів, що протікають в організації, з усіма їх характерними особливостями і взаємозв'язками, які складають єдину споріднену групу з погляду їх функціональної ролі в забезпеченні економічної безпеки підприємства і, разом узяті, грають важливу роль в забезпеченні економічної безпеки підприємства. У ресурсно-функціональному підході як основні напрями економічній безпеці підприємства розрізняють сім функціональних складових: інтелектуально-кадрову, фінансову, техніко-технологічну, політико-правову, екологічну, інформаційну і силову [18, с. 139].

Ретельне вивчення сутності ресурсно-функціонального підходу до розуміння економічної безпеки підприємства дозволяє відзначити його основну гідність – всеосяжний, комплексний характер, оскільки в рамках цього підходу досліджуються найважливіші чинники, що впливають на стан функціональної складової економічної безпеки підприємства, вивчаються основні процеси, що впливають на її забезпечення, проводиться аналіз розподілу і використання ресурсів підприємства, розглядаються економічні індикатори, що відображають рівень забезпечення функціональною складовою економічної безпеки підприємства, і розробляються заходи по забезпеченню максимально високого рівня функціональною складовою економічної безпеки підприємства.

Але це є перевагою ресурсного методу роботи і водночас недоліком, оскільки економічна безпека розглядається дуже широко – і з точки зору адаптації до зовнішнього середовища, і з точки зору безпеки ресурсів бізнесу, і в умови якості виконання адміністративних функцій, таких як планування, облік та аналіз. У такому широкому підході втрачається бачення економічної безпеки, власне, вона характеризується підприємницькою активністю та її ефективністю.

Окрім спроб визначити сутність економічної безпеки підприємства, виходячи з визнання впливу, причому негативного, на його діяльність зовнішнього середовища, існують і інші точки зору з даного питання. Так, В. Шликов [15] розглядає економічну безпеку підприємства з погляду мінімізації втрат і збереження контролю над власністю. Як способи забезпечення економічної безпеки підприємства пропонується побудова системи захисту його економічних інтересів, в якому основна увага приділена питанням боротьби з недобросовісною конкуренцією, забезпеченню інформаційної безпеки і правовому захисту інтелектуальної власності [16, с. 48]. Слід зазначити неясність і недомовленість такого аспекту забезпечення економічної безпеки підприємства, як боротьба з недобросовісною конкуренцією. Зокрема, незрозуміло, яким чином, в яких формах і якими способами підприємство може здійснювати боротьбу з недобросовісною конкуренцією.

Заслуговує уваги точка зору В. Шликова [17, с. 62] про необхідність захисту економічних інтересів господарюючих суб'єктів. У цьому питанні важливим є пошук правильного співвідношення між вірогідними втратами при порушенні економічних інтересів підприємства і допустимою величиною витрат для запобігання або мінімізації втрат. Проте приведена точка зору носить декілька декларативний характер, оскільки захист економічних інтересів автором зводиться до захисту інформації, що містить комерційну таємницю, а проблема виявлення прикордонного значення рівня витрат, що розділяє витрати на ефективних і неефективних, тільки позначена.

Деякі науковці розглядають економічну безпеку підприємства з позиції окремого аспекту його діяльності. Так, одні автори визначають, що найважливішим напрямом формування системи економічної безпеки, у тому числі і підприємств, є створення дієвого механізму фінансової безпеки [14]. Інші підкреслюють, що облік є однією з найважливіших управлінських функцій, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки бізнесу, а облік виключає можливість прямого збитку без правових наслідків, створюючи інформаційні вимоги для моніторингу ефективності та законності превентивного використання активів. , нинішніх і майбутніх адміністрацій і допомагають запобігти ризикам, які знижують фінансову стабільність компаній [13].

Безумовно, розробка конкретних цільових напрямів забезпечення фінансової безпеки бізнесу є необхідною, оскільки це дозволяє проводити комплексні та глибокі дослідження обраного аспекту господарської діяльності. Усі тонкі робочі методи забезпечення безпеки бізнес-фінансів мають один серйозний недолік. Автори цих методик часто виходять з різного розуміння фінансової безпеки бізнесу.

Всі наведені підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства відрізняються або неповнотою, недомовленістю і неясністю, що не дозволяє, виходячи з них, виявити сутність категорії економічної безпеки підприємства, або дуже широким підходом, при якому втрачається саме бачення економічної безпеки підприємства внаслідок ототожнення її з його ефективною діяльністю. Економічну безпеку підприємства можна розглядати як практичне використання таких принципів сучасного менеджменту, як своєчасна реакція на зміни в зовнішньому середовищі, бачення підприємства, тобто чітке уявлення про те, що воно повинне собою представляти, а також одного з основних положень сучасної теорії управління – ситуаційного підходу до управління, яким визнається важливість швидкості і адекватності реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його існування [16, с. 74]. Звідси економічну безпеку

підприємства потрібно розглядати як еволюційний розвиток ситуаційного підходу до управління. Економічна безпека викликає все велику зацікавленість підприємств, які стикаються з труднощами при реалізації принципово нових підходів до управління підприємствами, при організації управління підприємством в ринкових умовах.

У середній економіці економічна безпека бізнесу забезпечується безпосередньо встановленими системами управління, що стало неприпустимим в умовах ринкової економіки, оскільки ринкове середовище, враховуючи, зокрема, системи безпеки розпорочені по багатьох суб'єктах. і напрямки економіки, фінансів, законодавства, правоохоронної діяльності, коли організація починає рости в горизонтальній частині системи захисту [17].

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

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки належать: забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства; забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу суб'єкта господарювання; досягнення високої ефективності менеджменту,

оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством; досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу; мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища; якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства; забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства; ефективна організація кадрової безпеки підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів і загальної схеми організації економічної безпеки. Основними напрямками організації економічної безпеки підприємства за окремими функціональними складовими є: фінансова, інтелектуальна й кадрова, техніко-технологічна, політико-правова інформаційна, екологічна [45]. Визначившись з поняттями «безпека» та «економічна безпека» розглянемо сутність та значення кадрової безпеки як складової частини саме економічної безпеки підприємства в цілому. Теоретичні основи кадрової безпеки розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів різних напрямків економічної науки.

Існують різні підходи щодо визначення поняття та розуміння сутності і змісту кадрової безпеки (табл. 1.2) [4, 5].

На сьогоднішній день накопичено деякий досвід щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Так, у США одержують широке поширення програми профілактики й протидії економічним злочинам у взаємодії правоохоронних органів країни із суспільними й приватними охоронними агентствами й детективними бюро. Така форма спільної діяльності поліції з недержавними організаціями стала досить ефективною. Відпрацьовано програми по боротьбі зі злочинністю, що включають і заходи щодо запобігання широкого кола порушень безпеки бізнесу.

Для Великобританії характерне прагнення підприємців до мінімізації небажаного розголосу протиправної діяльності підлеглих їм осіб і, таким чином, найменшого підриву репутації фірми. Із цієї причини численні випадки економічних порушень, шахрайства злочинів у комп'ютерній сфері, розкрадань інформації, розслідування яких проводяться співробітниками комерційних (банківських) служб безпеки, залишаються недосяжними для правоохоронних органів і громадськості.

Компанії Німеччини, поряд з використанням власних і самостійних детективно-охоронних агентств, активно використовують національні спеціальні служби для рішення пріоритетних економічних проблем шляхом створення сучасних контррозвідкових структур, що виконують функцій підрозділів безпеки й охорони.

Тенденцією останнього часу у Франції є стрімке нарощування діяльності служб безпеки в промислово-торговельних фірмах і фінансових інститутах. Створення приватних служб безпеки відображає потребу національних ділових кіл у зменшенні комерційних ризиків, особливо при роботі на слабо вивчених ринках, підвищенні безпеки підприємницької діяльності, а в останні роки й особистої безпеки бізнесменів [6].

Слід зазначити, що в зарубіжних країнах захист персональних даних своїх громадян знаходиться на високому рівні. Запроваджено ефективні засоби контролю для запобігання несанкціонованій обробці персональних даних співробітників. Варто звернути увагу на досвід США, де існують закони, які забороняють роботодавцям розслідувати минуле найманих працівників. Відповідно до цих законів, перед тим як зв'язатися з попереднім роботодавцем, новий роботодавець повинен отримати згоду кандидата на роботу.

На сьогодні, переймаючи досвід розвинених країн, кадрова безпека в Україні розвивається швидше, ніж законодавство України. Проте законодавство все-таки наздоганяє практику [7].

Аналіз теоретичних походів до сутності і змісту кадрової безпеки

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

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

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

Вагомий внесок у вивчення проблем теорії та практики кадрової безпеки зробили вчені А. Кібанов, Н. Мехеда, Н. Маренич, Г. Назарова, Н. Подлужна, М. Петров, Г. Чумарін, І. Швець, Н. Швець та інші. Разом з тим, існують різні підходи щодо визначення та розуміння сутності поняття «кадрова безпека». Систематизацію підходів до визначення сутності поняття «кадрова безпека» наведено в табл. 1.3.

Наведені визначення є підставою для забезпечення безпеки працівників, яка є частиною фінансової безпеки компанії, за умови, що в компанії існують усі рівні організації та управління працівниками, спрямовані на встановлення трудових відносин і соціальної культури для забезпечення збитковості діяльності підприємства. Отже, безпеку співробітників компанії можна досліджувати, комбінуючи її компоненти.

Перехід від інтелектуального етапу до сучасного етапу й до усвідомлення необхідності кадрової безпеки, за словами І.А. Бородіна, був викликаний:

«...тенденціями до їхньої інтелектуалізації проявився, перш за все, у створенні інформаційно-аналітичних підрозділів, підрозділів економічної, інформаційної й соціальної безпеки» [26].

Таблиця 1.3 – Підходи щодо визначення сутності поняття «кадрова безпека»

Визначення категорії	Автор	Рік
1	2	3
Кадрова безпека – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації	А. Кібанов [8]	2002
Кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди	М. Петров [11]	2002
Кадрова безпека – це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими з відносинами	Н. Підлужна [4] Г.Чумарін [12]	2003 2003
Кадрова безпека – стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом	Н. Швець [13]	2006
Кадрова безпека - сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства	І. Швець [1]	2009
Кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека ризиків компанії, пов'язаних із складовою	Н. Мехеда [2] Н.Маренич [9]	2012

Н.К. Швець розуміє кадрову безпеку організації як стан захищеності організації від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом [11].

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 [17].

Визначення процесуального типу наведено в роботі І. Г. Чумаріна: «Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [23]. Аналогічної думки дотримуються також Т.С. Ветошкіна, Н.Б. Куршакова. Даний погляд має на увазі кадрову безпеку як процес, тобто сукупність певних етапів, що дозволяє при вивченні цього явища аналізувати дану

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

А. Джобава та О. Черняк розкривають поняття кадрової безпеки з погляду її цілей: «кадрова безпека – сукупність заходів, направлених на запобігання протиправним діям або сприяння ним з боку персоналу підприємства» [28]. Сильна сторона такого визначення полягає у формулюванні мети кадрової безпеки, однак недостатньо добре проглядається специфіка розглянутого явища. В рамках даного визначення негативні дії з боку персоналу обмежуються тільки його протиправними діями, що не зовсім вірно, оскільки погрозами кадровій безпеці можуть бути як дія, так і бездіяльність персоналу, а також його недостатня кваліфікація, неналежна поведінка в умовах ризику і невизначеності. Орієнтація забезпечення кадрової безпеки на запобігання погрозам дозволяє говорити про використання превентивного підходу до управління кадровою безпекою організації.

Л.П. Гончаренко зв'язує проблеми розвитку людських ресурсів організації і забезпечення кадрової безпеки і розглядає кадрову безпеку як «захищеність суспільно-прогресивних інтересів організації щодо розвитку і вдосконалення її людського капіталу, підтримці ефективної системи управління людськими ресурсами і мінімізації ризиків компанії, пов'язаних з її кадровою складовою» [19, с. 36]. Очевидно, що як предмет кадрової безпеки автором обрані лише інтереси організації, які часто можуть суперечити життєво важливим інтересам найманого персоналу, що, у свою чергу, і приводить до виникнення погроз кадровій безпеці. Однак, предметом кадрової безпеки є інтереси як організації, так і найманого персоналу, а її результатом повинна бути взаємна їх захищеність стосовно всіх учасників соціально-трудова відносин. 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.

А.Л. Мірющенко під кадровою безпекою компанії розуміє діяльність по створенню умов для функціонування компанії, при яких забезпечується гарантована законодавством захищеність інтересів компанії від ризиків і погроз, пов'язаних з власним персоналом [28]. Даний погляд відрізняється від інших тим, що кадрова безпека розглядається як діяльність, направлена на підтримку гарантованої захищеності організації. Проте незрозумілою залишається позиція автора відносно результату безпеки, позначеного як «гарантована захищеність інтересів організації», а також відносно суб'єкта забезпечення безпеки, який гарантує такий результат.

Аналогічні недоліки має визначення, запропоноване Л.І. Любавською і Д.В. Беляйкіним, які під кадровою безпекою організації розуміють належний ступінь її захищеності від будь-яких погроз, пов'язаних з її персоналом [19, с. 12].

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

Найбільш повне визначення надав А.Я. Кібанов: «кадрова безпека – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму по обробці цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального й високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації» [29].

1. Таким чином, захист працівників є функцією створення стабільних умов для безперебійної роботи та розвитку бізнесу, в яких інтереси компанії захищені від ризиків і небезпек, пов'язаних з її працівниками, а самі працівники від внутрішніх і зовнішніх загроз, як от. образи, залучення конкурентів, посягання на життя та здоров'я працівників тощо. Це синтетична частина: економічна теорія, управління персоналом, соціологія управління та економіка праці. Аналізуючи визначення безпеки співробітників, можна зробити кілька висновків:

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

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

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

У теорії кадрової безпеки працівники позиціонуються одночасно в двох напрямках – як об'єкти і як суб'єкти потенційних погроз. Так, на думку А.Р. Алавердова, «співробітник організації може стати об'єктом такої загрози

з боку конкуруючої організації, як відміна його до порушення довіри працедавця у формі розголошення конфіденційної інформації. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи (підкуп, шантаж і ін.). У випадку якщо він прийме пропозиції конкурента свого працедавця, то його статус автоматично зміниться. З об'єкту загрози кадровій безпеці вказаний співробітник перетвориться на її суб'єкта, а об'єктом виступатиме вже інформаційна безпека відповідної організації» [5, с. 9].

Аналогічної думки з приводу суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки дотримуються Л.І. Любавська, Д.В. Беляйкін. На їх думку, погрози кадровій безпеці мають двохвекторний (або зустрічний) характер. З одного боку, персонал може бути об'єктом реалізації погроз, а з іншої – організація терпить погрози нелояльного персоналу, часто відверто злочинної поведінки з боку працівників [19]. Можна сказати, що сучасне розуміння суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки недостатньо аргументовано та потребує уточнення.

Наведені особливості суб'єкт-об'єктного зв'язку безпеки працівників значною мірою пояснюються тим, що безпека працівників є складною багаторівневою системою, яка включає підсистему безпеки працівників. У цій системі постійно відбуваються процеси взаємодії та конфлікту важливих інтересів найманих працівників і роботодавців, які загрожують цим інтересам як з внутрішнього, так і з зовнішнього боку. При цьому як працівники, так і система управління персоналом організації одночасно виступають джерелом загрози безпеці працівників, запорукою забезпечення безпеки працівників є баланс важливих інтересів усіх учасників соціально-трудова відносин.

У результаті безпеку працівника можна представити як такий стан системи соціально-трудова відносин між її учасниками (роботодавцем, працівником, державою та іншими суспільними установами), який забезпечує можливість повної реалізації та захисту їх важливих інтересів. назовні. та внутрішніх загроз через досягнення балансу інтересів учасників відносин, а також сприяння ефективному розвитку та гармонізації людських

ресурсів.

Можна відзначити, що змістовне уточнення поняття «кадрова безпека» багато в чому залежатиме від системи, стосовно якої воно розглядається. На регіональному, корпоративному рівні, рівні найманого персоналу змістовне наповнення цього поняття розрізняється перш за все формами і масштабами внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці і методами протидії ним [16].

Таким чином, загальна концепція безпеки співробітників у компанії розширює концепцію та обладнання секторів щодо соціально-економічної безпеки бізнесу, полегшує виявлення та аналіз процесу безпеки, сприяє ефективному управлінню працівниками в системі економічної безпеки [14].

Розглядаючи елементи кадрової безпеки слід приділити увагу основним причинам її послаблення. Так, в роботах вчених, в тому числі Л.І. Любавської і Д.В. Беляйкіна, [10, с. 12], визначені наступні причини за якими «людський чинник» перетворюється на реальну загрозу кадровій безпеці організації:

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

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

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

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

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

- причини національного характеру – національний трудовий менталітет

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

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

– причини техногенного характеру.

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

В сучасних умовах господарювання все великої цінності для більшості підприємств набувають нематеріальні активи, тобто інформація (маркетингові програми розвитку, бази даних про клієнтів, використовувані ексклюзивні технології і т. п.), значна частина якої має конфіденційний характер. Очевидно, що розголошення такої інформації нелояльним співробітником здатне нанести його працедавцю значний, а іноді і непоправний збиток. Він може мати найрізноманітніший характер – від прямих збитків в результаті нереалізованого через просочування інформації

проекту до втрат немайнового, іміджевого характеру – в результаті втрати довіри з боку клієнтів, інформація про діяльність або фінансовий стан яких була розголошена нелояльним співробітником.

Говорячи про об'єкти і суб'єкти кадрової безпеки, необхідно відзначити, що працівники підприємства в даному випадку можуть бути позиціоновані одночасно в як об'єкти і як суб'єкти потенційних загроз. Співробітник організації може стати об'єктом такої загрози з боку конкуруючої організації, як схильність його до порушення довіри працедавця у формі розголошення конфіденційної інформації. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи (підкуп, шантаж і т.д.) [37, с. 21]. У випадку якщо він прийме пропозиції конкурента свого працедавця, то його статус автоматично зміниться. З об'єкту загрози кадровій безпеці вказаний працівник перетвориться на її суб'єкта, а об'єктом виступатиме вже інформаційна безпека відповідної організації. Виключенням з останнього правила є ситуація, при якій майновий або немайновий збиток, нанесений організації її співробітником, є наслідком не злого наміру, а безвідповідальності, тобто ігнорування винним в збитку співробітником відповідних вимог працедавця в області забезпечення безпеки.

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

для точнішої керованості даним процесом.

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

Використовуючи слово «загроза», автори найчастіше не дають його визначення, за виключенням, мабуть, В. Тамбовцева, який поняття «загроза» розглядає як «такі зміни в зовнішньому або внутрішньому середовищі, які приводять до небажаних змін предмету безпеці (підприємства)» [16, с. 4] і приводить класифікацію загроз. Абсолютно неясно, звідки беруться загрози кадровій безпеці підприємства, виникають вони стихійно, виявляючись тільки на емпіричному рівні. Але якщо це так, тоді навряд чи можлива взагалі якась система протидії ним. Крім того, спроба визначити кадрову безпеку підприємства в подібному аспекті страждає механістичністю, оскільки створює видимість, що підприємство і загрози його діяльності є розрізненими явищами, не пов'язаними між собою за своєю природою. Однак, фактично, загрози діяльності підприємства виникають в тому ж середовищі, в якому функціонує і само підприємство, тобто в конфліктному середовищі.

Так всі фактори ризику, небезпек й загроз кадровій безпеці, спираючись на результати обробки наукової літератури [7, 16, 19], можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками (рис. 1.1).

Так, залежно від можливості їхнього прогнозування варто виділити ті небезпеки або загрози, які можна передбачати або передбачувани; і непередбачувани. До перших відносяться ті, які, як правило, виникають у певних умовах, відомі з досвіду господарської діяльності, вчасно виявлені й узагальнені економічною наукою. В умовах конфліктного середовища значно переважають за кількістю непередбачувани загрози.

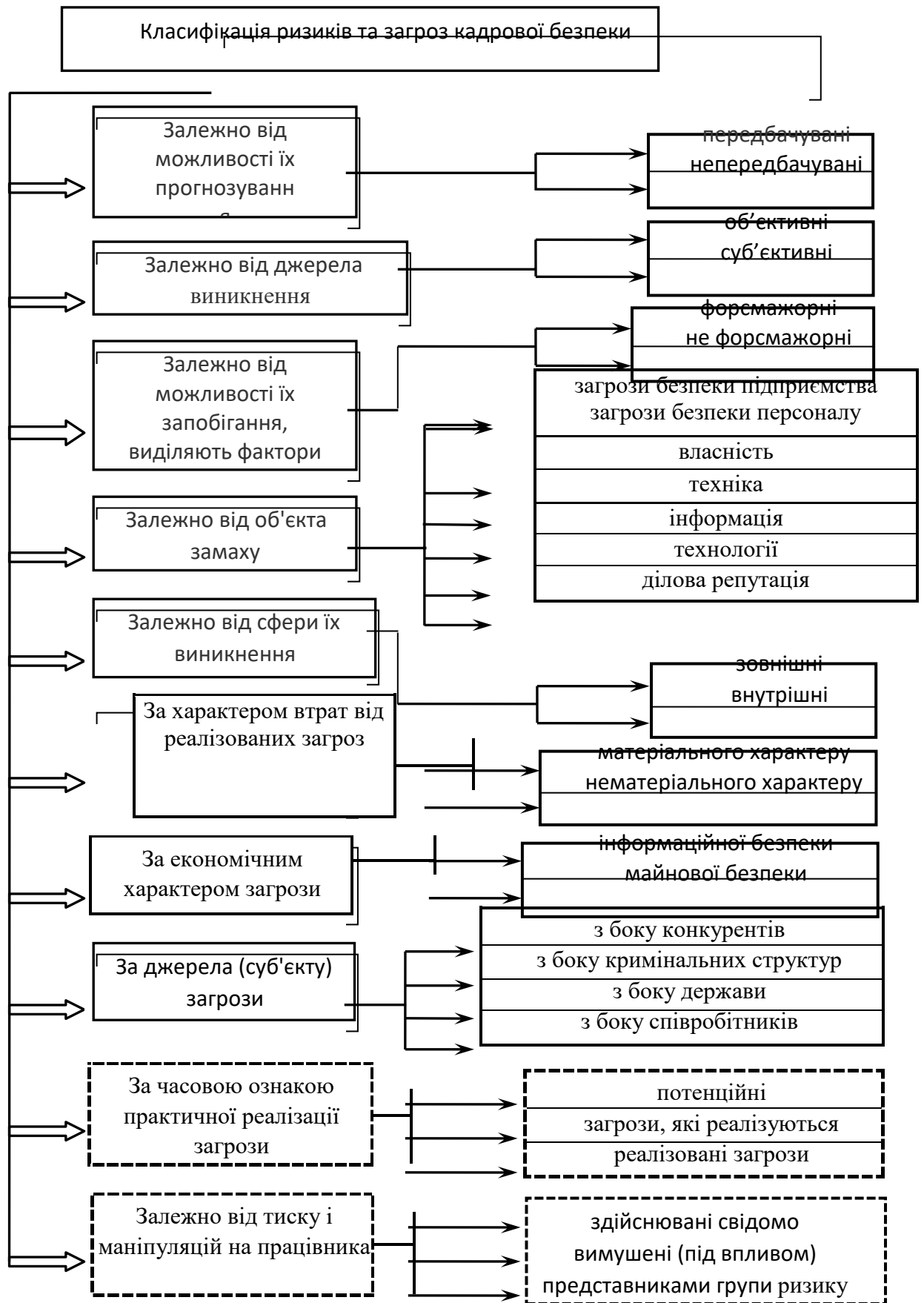


Рисунок 1.1 – Класифікація ризиків та загроз кадрової безпеки [18]

Ризики та загрози безпеці бізнесу залежно від місця їх виникнення поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Цілі виникають без участі та всупереч бажанням компанії або її співробітників, незалежно від прийнятих рішень. Йдеться про фінансове становище, наукові дослідження, форсмажорні обставини тощо. Практичні загрози викликані навмисними чи ненавмисними діями різних людей, установ і організацій, включаючи уряд і міжнародний бізнес. Тому їх необхідно розпізнавати й обов'язково враховувати в управлінських рішеннях.

Залежно від можливості запобігання виділяють фактори форсмажорні й не форсмажорні.

Перші відрізняються непереборністю впливу (війни, катастрофи, надзвичайні нещастя, які змушують вирішувати й діяти всупереч наміру). Другі можуть бути відвернені своєчасними й правильними діями персоналом підприємства.

Небезпеки й загрози можуть класифікуватися й по об'єкту зазіхання: персонал, майно, техніка, інформація, технології тощо. По природі їхнього виникнення можна виділити: політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські та ін. [18, с. 24].

Деякі із загроз безпеці працівників вимагають детального розгляду, оскільки є найбільш значущими і часто відображають інструкції щодо реалізації процесу прийняття рішень щодо їх запобігання. Якщо на працівників тиснуть і керують, то, на думку автора, погрози можна розділити на погрози, що здійснюються працівниками навмисно, і вимушені, або це можуть бути погрози з боку представників небезпечної групи.

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 [23]:

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

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

Відхід від реальності завжди супроводжується сильними емоційними переживаннями. Людина фактично залежить, скажемо, не від препарату, а від емоцій. Емоції є складовою частиною залежності. Посадивши людини на «емоційний гачок», їм дуже легко управляти [18].

Усі ці загрози та їхні наслідки для бізнесу можуть завдати серйозної шкоди, особливо в умовах світової фінансової кризи, тому заходи щодо зменшення благодійності цих груп людей мають бути комплексними. Звичайно, таких людей краще взагалі не брати на роботу. Але не завжди легко встановити існуючі залежності. Крім того, під час роботи працівника в компанії може виникнути низка залежностей.

Найбільше поширення в науці одержало виділення небезпек і загроз залежно від сфери їхнього виникнення [29, 40]. За цією ознакою розрізняють внутрішні й зовнішні загрози.

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, підрив ділового іміджу, виникнення проблем у взаєминах з потенційними партнерами, клієнтами.

Тому аналіз багатьох зовнішніх загроз вказує на необхідність виявлення (прогнозування) найважливіших (небезпек) з них і розробки системи заходів, спрямованих на виявлення, попередження або скорочення часу їх виникнення.

Отже, враховуючи, що значна частина внутрішніх ризиків

здійснюється за участю або сприянням співробітників компанії, можна припустити, що основним джерелом цих ризиків є співробітники самої організації і робота із захисту працівників повинна бути вжито заходів щодо запобігання загрозам, зменшення їх шкідливого впливу, а також проведення регулярних перевірок, спрямованих на забезпечення безпеки працівників.

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

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

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.

Аналізуючи наявну наукову інформацію з цього питання маємо можливість відобразити класифікацію методів протидії ризикам та загрозам кадровій безпеці.

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

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

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

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

Як стверджують деякі науковці [4, 40, 46], вітчизняна специфіка кадрової безпеки характеризується більшим ступенем ймовірності реалізації загроз за кадровим напрямом діяльності організації, яка визначається дією двох груп чинників, відображених в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Фактори, які визначають особливості управління кадровою безпекою організацій в сучасній Україні

Об'єктивні фактори	Суб'єктивні фактори
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 господарської поведінки конкретних працедавців. Тому вони повинні враховувати розглянуті нижче фактори і прагнути нейтралізувати їх спеціальними методами.

Першим фактором виступає трудова ментальність українців, особливості якої об'єктивно знижують їх потенційну лояльність працедавцеві, а головне – відповідальність за дотримання прийнятих на себе трудових зобов'язань, зокрема – в забезпеченні його інформаційної і майнової безпеки. Нижче приведені тільки ті характерні риси трудової ментальності українців, які прямо впливають на забезпечення кадрової безпеки організації:

- позиціонування трудової діяльності як другорядною по значущості в

системі життєвих цінностей і пріоритетів, що визначає менший ступінь мотивованості співробітника до повноцінного дотримання умов найму хоча б з побоювання втрати місця роботи;

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

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

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

– масове переманювання найбільш цінних співробітників у конкурентів; використання таких форм бізнес-розвідки, як вербування, шантаж і підкуп співробітників конкуруючої організації;

– підкуп співробітників бізнес-розвідки в цілях відміни до висновку невігідних для їх працедавців договорів;

– підкуп державних чиновників в цілях створення для своєї організації яких-небудь конкурентних переваг;

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

Третім фактором є недоліки чинного в Україні трудового законодавства. Розробники КЗпП України і інших правових актів спиралися на соціально-орієнтоване трудове законодавство держав з ринковою економікою. При цьому вони ігнорували специфічні умови становлення

українського ринку праці і реалії ведення вітчизняного підприємництва. В результаті вітчизняні працедавці сьогодні не мають права використовувати найбільш ефективні технології управління персоналом, які підвищують рівень їх кадрової безпеки. В першу чергу це стосується технологій:

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

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

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

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

Другим фактором виступає неефективність системи управління

персоналом організації. Стосовно до предметної області виявляється зазвичай в наступних формах.

- на стратегічному рівні управління – загальна орієнтація стратегії персоналу на доктрину "ефективного використання трудових ресурсів" або повна відсутність державної політики в цій сфері діяльності конкретної організації.

- на операційному рівні управління відображається в таких підсистемах: регулювання чисельності працівників – метод, який використовується як формальний метод відбору кандидатів на роботу (наприклад, ігнорування методів, які дозволяють ідентифікувати наявність у кандидата негативних особистісних якостей, які підвищують ймовірність успішного чи образливого його працевлаштування;

- контролю персоналу – у формі відмови від застосування в організації формалізованих процедур моніторингу лояльності співробітників із залученням служби безпеки (наприклад, використання вказаною службою спеціальних методів контролю ступеня реальної задоволеності співробітників своїми відносинами з працедавцем і безпосереднім керівником);

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

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

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

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

1.2 Система організації та управління кадровою безпекою

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.1.2.



Рисунок 1.2 – Типова структура системи забезпечення кадрової безпеки підприємства [5]

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

Відповідно до аналізу наукової літератури на вибір загальної стратегії управління кадровою безпекою конкретного підприємства впливають наступні фактори [5, 7, 15, 16, 18, 20]:

- 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 напряму діяльності організації, при яких відповідні загрози не зможуть виникнути взагалі або будуть заборонені на стадії їх підготовки.

Другий принцип – це можливість використання незаконних засобів для запобігання та відображення потенційних загроз. Вибираючи між законністю та ефективністю так чи інакше, керівники організацій віддають перевагу ефективності, незалежно від пов'язаного з цим ризику. У цих випадках важливим завданням є чітке визначення межі між «напівлегітимними» і «нелегітимними методами». Перевищення такого ліміту автоматично виключає організацію зі списку непорушників законодавства про комерційні організації та загрожує застосуванням санкцій, передбачених законом.

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 ризику майнових або немайнових втрат організації, пов'язані з функціонуванням кадрового напряму 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 [19, 28].

Враховуючи останній його недолік, практична реалізація даного варіанту доступна тільки для наступних типів сучасних організацій [11]:

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

Другий варіант – це стратегія пасивного захисту від загроз, в основі якої лежить стратегічна орієнтація керівництва підприємства на фактичну відмову від забезпечення кадрової безпеки своїми силами шляхом реалізації наступних двох принципів. Першим принципом є пріоритетна орієнтація на захист з боку держави в особі правоохоронних і судових органів. Позиціонуючи себе як добросовісного платника податків, організація припускає, що і держава, у свою чергу, сумлінно виконуватиме свої традиційні функції, зокрема, забезпечувати надійний захист безпеки не тільки своїх громадян, але і законних інтересів юридичних осіб, зокрема – в області безпеки [5, с. 35]. Другим принципом є мінімізація витрат за даним напрямом діяльності. Він логічно взаємозв'язаний з

першим принципом і припускає відмову від подвійної оплати власної безпеки (через податки державі і через власний бюджет). В цьому випадку організація фінансуватиме тільки ті витрати, які забезпечують мінімальний рівень її безпеки.

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

- 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. [17].

Ще однією важливою перевагою є повна відсутність будь-яких ризиків конфліктів і проблем, пов'язаних із владою, працівниками, профспілками. Реалізація цього варіанту свідчить про пряму відмову від використання не тільки незаконних, але й легальних і напівлегальних методів забезпечення безпеки. Отже, конкретна організація не демонструє повної законослухняності, але й не дає приводу для задоволення з боку працівників та 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 покласти на державу в частині забезпечення безпеки з високим ступенем вірогідності буде фатальною для його діяльності.

Ще одним факультативним недоліком є зосередженість на методах запобігання вже виявленим загрозам, у даному випадку – у вигляді звернень за допомогою держави для покарання злочинців та відшкодування завданої шкоди. У трьох розглянутих раніше групах методів безпеки каральні (репресивні) методи є найменш ефективними порівняно з превентивними та превентивними. Слід враховувати, що за багато видів загроз безпеці співробітників організації відсутні законодавчі механізми покарання.

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

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

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

Стратегія адекватної відповіді на загрози рекомендується для більшості сучасних працедавців. Операційні підсистеми – це самостійні елементи

системи управління, кожен з яких направлений на вирішення формалізованого переліку однотипних завдань щодо забезпечення кадрової безпеки організації. Відображаючи встановлені стратегією управління мету і пріоритети, операційні підсистеми мають своїми об'єктами протидію загрозам безпеки співробітників організації; організації з боку співробітників [13, 17].

Згідно з методологією менеджменту, при формуванні операційних підсистем необхідно дотримуватися таких вимог:

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

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

Інформаційне забезпечення системи управління кадровою безпекою складається з трьох компонентів:

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

формуванні управлінських вирішень будь-якого рівня.

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

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

- Конституція України;
- Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р.;
- Закон України про Раду національної безпеки і оборони України №183- 98 ВР від 05.03.1998 р.;
- Постанова Верховної Ради України від 16 січня 1997 року №3/97-ВР «Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України»; Указ Президента України «Про Раду національної безпеки України» №357/92 від 01.07.1992 р.;
- Указ Президента України «Про Раду національної безпеки і оборони України» №772/96 від 30.08.1996 р.;
- Концепція економічної безпеки України.
- До підзаконних актів належать різні положення, інструкції, інші регламенти, введені в дію уповноваженими органами виконавчої влади держави, наприклад, Міністерством праці і соціальної політики, Міністерством внутрішніх справ України.

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

законодавству.

Основними документами, необхідними для ефективного управління кадровою безпекою організації, виступають [5, 11, 13, 16]:

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

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

- безпосередніх учасників (інстанції і робочі місця, які беруть участь в описуваній операції щодо захисту від конкретної загрози);
- управлінські процедури (заходи, здійснювані в рамках операції);
- типові терміни щодо операції в цілому і кожній управлінській процедурі окремо;
- відповідальність учасників за порушення описуваної технології.

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

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

- менеджерів, тобто керівників різного рівня – від того, який очолює

відповідний напрям віце-президента організації до бригадира зміни охоронців;

експертів, тобто висококваліфікованих співробітників, які спеціалізуються на певних напрямках забезпечення кадровою безпекою (аналітики, розробники спеціальних програмних засобів), але які не виконують при цьому прямих управлінських функцій;

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

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

Оцінка ефективності управління кадровою безпекою є необхідним елементом даної системи. Вона дозволяє вирішити декілька прикладних завдань, зокрема, здійснювати статистичний аналіз вірогідності негативної реалізації тих або інших загроз, а також об'єктивно оцінювати результативність діяльності служби безпеки. На відміну від більшості інших напрямів менеджменту тут не завжди можна точно підрахувати забезпечений економічний ефект. Зокрема, важко визначити можливі втрати від своєчасно заборонених загроз. За деякими видами загроз прямий ефект неможливо розрахувати в принципі. Тому доводиться спиратися на результати не тільки прямої, але і непрямой оцінки. Нижче приводиться перелік критеріїв, які доцільно використовувати для вирішення цього завдання [18]:

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

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

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

потенційний збиток, який могли б нанести організації повністю або

частково заборонені загрози;

результати реалізації планових профілактичних заходів;

— відсутність обґрунтованих претензій до служби безпеки з боку правоохоронних органів, власних підрозділів і окремих співробітників.

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

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

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 цього способу є висока вартість утримання служби безпеки. Для повного виконання всіх встановлених робіт щодо міцної безпеки організації ця служба повинна бути забезпечена всіма необхідними ресурсами - трудовими, фінансовими, обладнанням і технологіями.

Другим недоліком є складність найму висококваліфікованого персоналу з усіма необхідними спеціальностями для такої послуги. В Україні, як і в більшості країн світу, немає спеціальних навчальних закладів, які готують сертифікованих спеціалістів із забезпечення безпеки бізнесу.

На рис. 1.3 представлена як приклад організаційна структура управління служби безпеки, створена на базі даного підходу.

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

Зважаючи на викладені вище недоліки, даний підхід до формування служби безпеки рекомендується використовувати тільки найбільшим

корпораціям, які реалізують стратегію попереджуючої протидії загрозам.

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

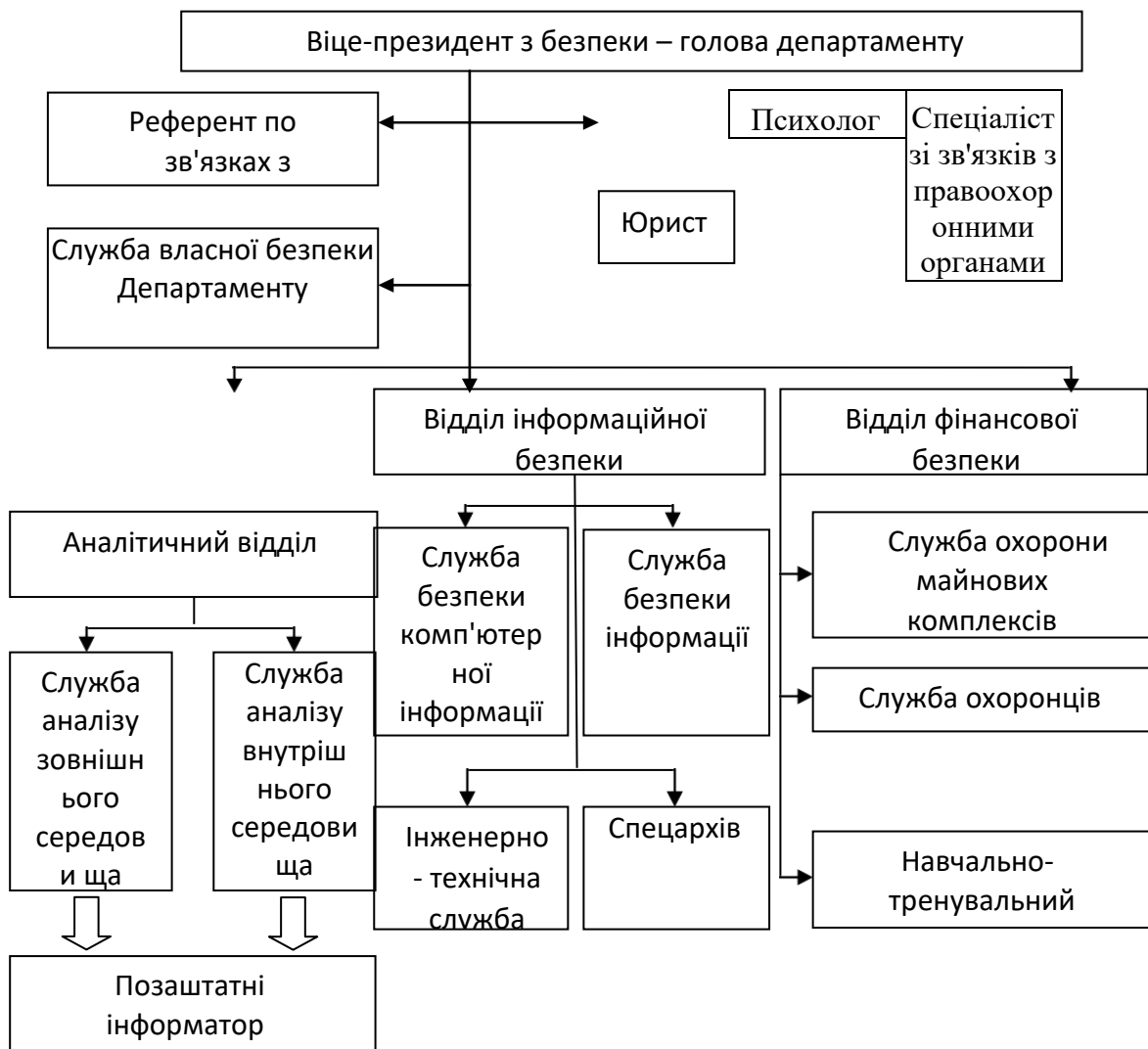


Рисунок 1.3 – Типова структура департаменту безпеки великого підприємства [5]

– 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 цього методу є низька капіталомісткість. При реалізації часто залучаються сторонні підрядники для виконання конкретних робіт. Хоча їхні послуги дорогі, це дешевше, ніж утримувати багато штатних працівників у вашій службі безпеки. Також забезпечується додаткова економія за рахунок відсутності необхідності придбання та утримання на балансі організації дорогого обладнання, необхідного для оперативної роботи, озброєння тощо.

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 [8].

Другим недоліком є низька довіра до відповідальності третіх осіб в організації працівників при виконанні ними дорученої роботи. Вони відповідають за своїми зобов'язаннями перед замовником тільки в межах угоди або укладеного договору. З іншого боку, у багатьох випадках неможливо контролювати цілісність роботи з метою забезпечення безпеки працівників (наприклад, під час перевірки цілісності працівників). Крім того, при залученні сторонніх підрядників не можна повністю виключити можливість витоку конфіденційної інформації, представленої в роботі.

Даний підхід до створення служби безпеки рекомендується використовувати тільки організаціям, які реалізують стратегію пасивного захисту від можливих загроз [15, 180].

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

Спрямованість на створення служби безпеки з обмеженими функціями рекомендується для більшості сучасних працедавців. Функції і повноваження керівника служби безпеки сучасної організації. Незалежно від обраних стратегії забезпечення безпеки і самого підходу до формування служби, даний керівник через посаду належить до топ-менеджерів організації. Компетенції, встановлені за даним робочим місцем, відображені в табл. 1.5.

В організаційній структурі служби безпеки ключову роль зазвичай грає аналітичний відділ, який виконує функції її «мозкового центру».

В неї стікається і аналізується вся початкова інформація зовнішнього і внутрішнього характеру, а також формуються рекомендації для керівництва організації.

У великих корпораціях, націлених на реалізацію стратегії попереджуючої протидії, відмінною особливістю аналітичного відділу є наявність певного контингенту позаштатних співробітників (інформаторів) як зовні, так і усередині організації.

Таблиця 1.5 – Функціональні обов’язки і права керівника служби безпеки підприємства

Функціональні обов’язки керівника	Функціональні права керівника
1	2
формування загальної стратегії забезпечення безпеки і її оперативне коректування при зміні зовнішніх або внутрішніх умов;	доступ до будь-якої конфіденційної інформації;
вирішення поточних проблем з вищим керівництвом і начальниками структурних підрозділів організації;	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);
організація взаємодії з місцевими правоохоронними органами;	позачерговий доступ до першого керівника організації, а в екстреній ситуації – її основному власникові;
формування і контроль над виконанням цільових програм і поточних планів структурних підрозділів служби безпеки, вирішення всіх її внутрішніх адміністративних питань, організація ресурсного забезпечення;	функціональне керівництво і контроль діяльності інших посадових осіб організації
безпосереднє керівництво службами власної безпеки і експертів-консультантів	в рамках встановленої компетенції

Контроль над діяльністю служби безпеки здійснюється за трьома напрямками:

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

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

– у режимі внутрішнього контролю в рамках самої служби (за аналогом діяльності служби власної безпеки в державних правоохоронних органах).

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

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

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

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

них визначає необхідність реалізації даної вимоги;

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

5) п'ятою вимогою виступає забезпечення взаємодії системи управління кадровою безпекою з іншими напрямками менеджменту. Вказана вимога реалізується як на стратегічному, так і на оперативному рівнях системи управління. Порушення 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.

Також у дослідженні необхідно розглянути важливе питання визначення місця розташування та ролі відділу управління праці в забезпеченні безпеки працівників підприємства. У роботі вже зазначалося, що найважливішими суб'єктами безпеки співробітників в організації є служба управління персоналом і служба безпеки. Існує думка, що питаннями безпеки повинна займатися тільки служба безпеки [21]. Однак практика показує, що служба управління персоналом є не менш важливою темою, а в деяких випадках навіть більш важливою.

По-перше, підбором, оцінкою, розвитком співробітників служби безпеки займається саме служба управління персоналом, за допомогою чого вона впливає на забезпечення безпеки, у тому числі кадрової. По-друге, прямий обов'язок фахівців служби управління персоналом – сприяти досягненню цілей фірми за допомогою персоналу, що має на увазі мінімізацію негативних впливів з боку персоналу. По-третє, колосальна кількість методів і можливостей забезпечення кадрової безпеки перебуває в руках саме співробітників служби персоналу [12, 14].

І.Г. Чумарін підкреслює, що служба управління персоналом займає домінуюче положення стосовно інших елементів системи безпеки компанії, тому що вона «працює» з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій складовій первинні [21].

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

Однак це вимагає чіткого делегування повноважень у структурі компанії. Необхідно визначити його розташування та функції. Служба службовців повинна мати ефективні можливості для забезпечення виконання своєї діяльності.

Повноваження служби повинні бути включені в правила компанії, які є конфіденційними не тільки для обслуговуючого персоналу, але й для інших співробітників компанії.

Крім безпосередніх обов'язків щодо найму, звільнення працівників та інших видів діяльності компанії, доречно відобразити й інші роботи, пов'язані з безпекою працівників [9].

Так служба управління персоналом створює і контролює документацію стосовно внутрішньої діяльності компанії. У першу чергу, це вся документація, що підписується співробітником при найманні на роботу (контракт та ін.), документи, що визначають внутрішній розпорядок, визначення відповідальності й обмежень співробітника компанії, нормативні акти по охороні праці, охороні комерційної таємниці та ін. [11, 17], тому забезпечення кадрової безпеки є найважливішою складовою роботи служби управління персоналом.

Безпека співробітників залежить від наступних ключових факторів - прийом на роботу, лояльність, контроль і безпечне звільнення. Зайнятість відноситься до заходів безпеки зайнятості та надійності прогнозування. Це врахування питань безпеки компанії на таких рівнях роботи HR-менеджера, як пошук кандидатів, процеси відбору, документальне та юридичне забезпечення роботи, тестовий період і навіть адаптація. Також ми включимо заходи безпеки в діяльність персоналу під час оформлення сертифіката, під час планування навчання.

Лояльність – це комплекс заходів по встановленню позитивних відносин працівників до роботодавця. Від того, ким відчуває себе співробітник організації, – сміттям або частиною спільної справи, замінним «гвинтиком» або вельми шанованим працівником – дійсно, залежать і

проблеми підприємства. У цю складову роботи із запобігання загроз безпеці традиційно вкладається мало ресурсів. Однак заощаджуючи на цьому, підприємство змушене буде затратити ще більше ресурсів на заходи наступного, третього блоку.

Контроль – це заходи, встановлені для працівників, включаючи управління, правила, обмеження, процедури, технологічні методи, оцінку, контроль та операції та інші системи безпеки. Ця структура вже безпосередньо призначена для усунення можливості заподіяння шкоди, зазвичай здійснюється службою безпеки або іншими підрозділами, але в меншій мірі кадровою службою.

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

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

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

Висновки до розділу 1

У першій частині атестаційної роботи були розглянуті теоретичні засади забезпечення безпеки працівників на підприємстві, а саме: Розглянуто фактори безпеки працівників у контексті економічної безпеки, основні елементи безпеки працівників як об'єкта управління. визначено конфліктні ситуації та проаналізовано організаційне забезпечення управління кадровою безпекою підприємства.

У процесі дослідження було встановлено, що основою управління охороною праці працівників є управління персоналом. Оскільки збалансований і ефективний робочий процес неможливий без перевірки співробітників, ретельного відбору, їх навчання, персонального контролю якості та інших методів, перед керівництвом постає питання безпеки співробітників.

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

Отже, загальна концепція безпеки співробітників в компанії розширює концепцію та обладнання відділів щодо соціально-економічної безпеки бізнесу, полегшує виявлення та аналіз процесу безпеки, сприяє ефективному управлінню працівниками в економічній системі. безпеки.

Деякі загрози безпеці працівників розглядаються детально, оскільки вони є найбільш значущими і часто відображають орієнтири для реалізації процесу прийняття рішень щодо запобігання. У результаті, враховуючи такі міркування, класифікацію ризиків та ризиків безпеці працівників удосконалено шляхом доповнення діючої класифікації новими класифікаційними ознаками – «за тимчасовою появою реальної перевірки ризику», включаючи такі види загроз: потенціал; реалізовані загрози та реалізовані загрози; «Залежно від тиску та маніпулювання працівниками» показані погрози: навмисно зроблені працівниками, вимушені (викликування) та погрози представників небезпечної групи.

З огляду на проаналізовані загрози безпеці працівників, масштаби їх виникнення та причини конфліктних середовищ, процес організації та встановлення взаємозалежності та взаємозв'язку між конфліктами в різних аспектах людської взаємодії та загрозами, які з них виникають, можуть підвищити безпеку працівників. вдосконалено шляхом визначення певних типів конфліктів, які породжують, заохочують і впливають на розвиток конкретних ризиків для безпеки працівників компанії.

Визначено, що в організаційній структурі служби безпеки важливу роль часто відіграє аналітичний відділ, який виконує функції «мозкового центру». Він збирає і аналізує всю вихідну інформацію зовнішнього і внутрішнього характеру, а також дає рекомендації керівництву організації. У великих компаніях для реалізації превентивної стратегії особливістю відділу аналізу є наявність спеціальної незалежної групи (репортера) як ззовні, так і всередині організації.

Безпека співробітників залежить від наступних ключових факторів - найму, чесності, контролю та безпечного звільнення. Вербування стосується всіх заходів безпеки під час найму та прогнозування надійності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Загальна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

Система управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь» є важливою частиною загального управління господарською діяльністю ПАТ «Запоріжсталь». Доцільно, по-перше, вказати господарську діяльність досліджуваного підприємства з метою аналізу найважливіших показників.

Комбінат «Запоріжсталь» був побудований у 1933-1939 роках, повністю зруйнований під час Великої Вітчизняної війни і відновлений у 1945-1951 роках. 4 січня 1997 року державне підприємство «Металургійний комбінат «Запоріжсталь» перетворено у відкрите акціонерне товариство зі 100% державним капіталом. У 1998-2001 рр. Відповідно до спеціального плану ВАТ «Запоріжсталь» поетапна реалізація частки держави в статутному фонді Товариства здійснювалася шляхом привілейування акцій, продажу пакетів акцій на сертифікатному аукціоні, через біржа біржа акцій, некомерційні контракти. . Первинне публічне розміщення акцій завершилося 7 жовтня 2001 року.

На позачергових зборах акціонерів ВАТ «Запоріжсталь», які відбулися 7 серпня 2015 року, прийнято рішення про приведення діяльності Товариства у відповідність із Законом України «Про консолідовані товариства». Тому було визначено новий вид Товариства – Публічне акціонерне товариство та затверджено нову назву Товариства – Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»».

ПАТ «Запоріжсталь» виробляє продукцію «чавунарої» промисловості. Основними видами продукції є гаряче- і холоднокатаний прокат і листи.

ПАТ «Запоріжсталь» – одне з найбільших промислових підприємств

України. Завод виробляє високоякісний гарячекатаний прокат, гарячий лист, холодний лист, холодний лист з вуглецевої та дрібної сталі, сталевий прокат, жерсть чорну, гнугий профіль.

На рис. 2.1 наведена консолідована структура управління ПАТ «Запоріжсталь».

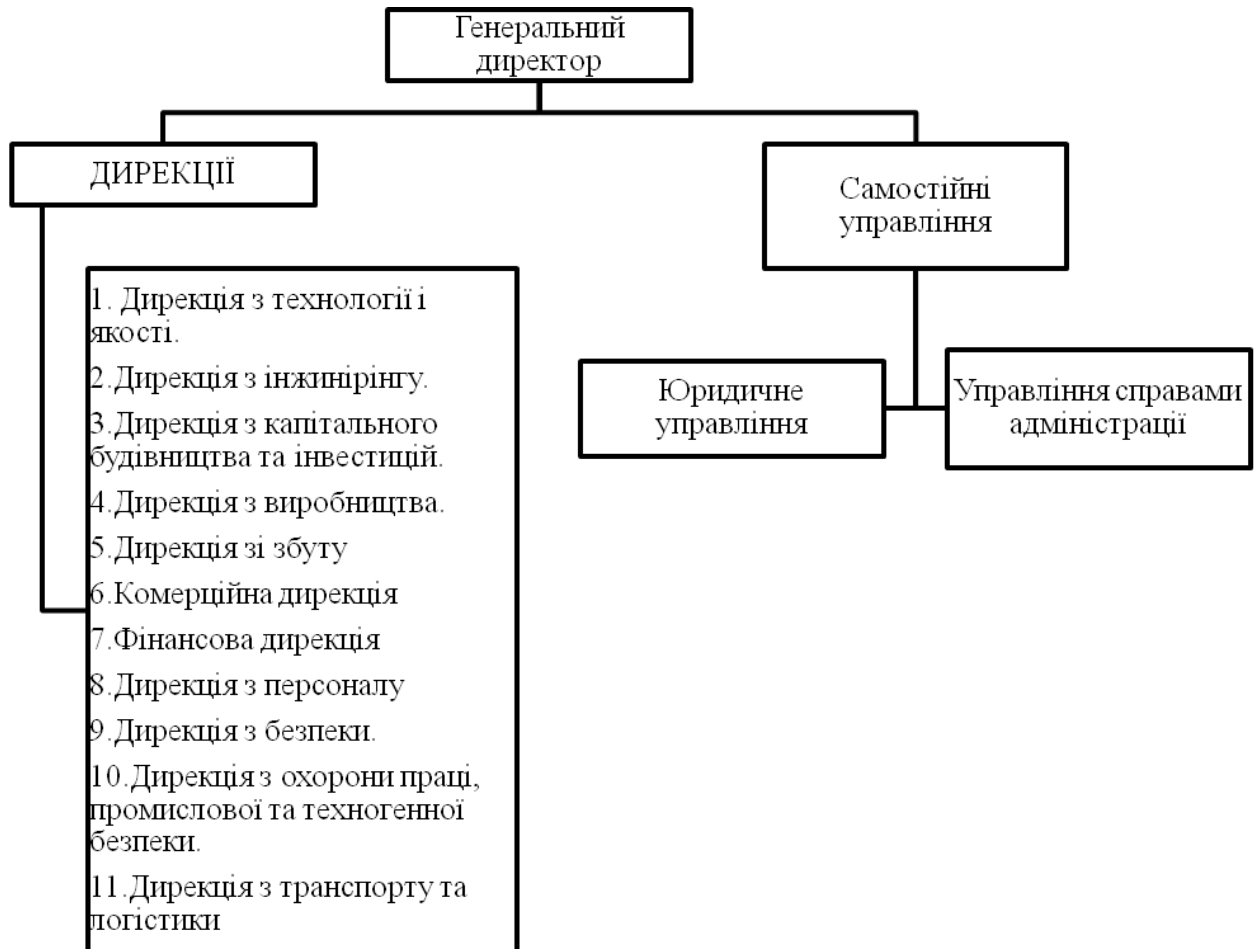


Рисунок 2.1. Укрупнена структура управління ПАТ «Запоріжсталь» [складено автором за даними ПАТ «Запоріжсталь»]

Згідно діючої редакції Статуту ПАТ «Запоріжсталь» органами Товариства є:

- 1) Вищий орган Товариства - Загальні збори акціонерів Товариства;
- 2) Наглядова рада Товариства;
- 3) Виконавчий орган Товариства (одноосібний) – Генеральний директор Товариства;

4) Ревізійна комісія Товариства (у разі обрання загальними зборами акціонерів).

Органи Товариства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається Статутом Товариства.

Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності, 2-х самостійних управлінь: юридичного управління і управління справами адміністрації.

Публічним акціонерним товариством «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» постійно ведуться роботи, направлені на покращення якості та розширення сортаменту продукції, яку він виробляє.

Основні види продукції, які виробляє підприємство є:

- 1) переробний чавун;
- 2) сляби з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей;
- 3) гарячекатаний і холоднокатаний прокат в рулонах і листи;
- 4) холодногнуті профілі;
- 5) жерсть чорна;
- 6) стрічка сталева.

Виробничі потужності «Запоріжсталь» складають:

- 1) Агломераційний цех (6 агломашин).
- 2) Доменний цех (4 доменні печі).
- 3) Мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат).
- 4) Цех підготовки складів.
- 5) Обжимний цех.
- 6) Цех гарячої прокатки тонкого листа.
- 7) Цех холодної прокатки № 1.
- 8) Цех холодної прокатки № 3.

ПАТ «Запоріжсталь» чітко тримає курс на підвищення ефективності виробництва, модернізацію обладнання, а також створення та покращення безпечних умов праці працівників.

Об'єктом дослідження є спеціальний цех – цех ремонту рухомого складу, який відноситься до управління залізничного транспорту, яке в свою чергу входить до складу Управління транспорту та логістики ПАТ «Запоріжсталь». Відтінок об'єкта дослідження представлений на рис. 2.2.



Рисунок 2.2. Структура підпорядкування цеху ремонту рухомого складу управління ПАТ «Запоріжсталь» [складено за даними ПАТ «Запоріжсталь»]

До складу дирекції транспорту та логістики входить служба технічного обслуговування та аудиту залізничного транспорту; управління залізничним транспортом, автомобільний транспорт; вантажне обслуговування та комерційна робота на залізничному транспорті. Основним завданням цієї дирекції є забезпечення здійснення, організації та управління роботою залізничного та автомобільного транспорту.

На комбінаті «Запоріжсталь» функціонує Інтегрована система менеджменту якості, енергоефективності, охорони праці та екології (ІСМ), схвалена ТОВ «БЮРО ВЕРІТАС Сертифікейшн Україна» як відповідна вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та ТОВ

«Технічні та управлінські послуги» вимогам міжнародних стандартів ISO 50001.

2.2 Аналіз фінансових показників ПАТ «Запоріжсталь»

Проаналізовано основні економічні показники господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Для розрахунку показників ефективності бізнесу використовуються такі формули:

1) валова рентабельність продукції:

$$R_{\text{вал.}} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100\%. \quad (2.1)$$

2) чиста рентабельність продукції:

$$R_{\text{вал.}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \times 100\%. \quad (2.2)$$

3) рентабельність активів:

$$R_{\text{акт.}} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Активи}} \times 100\%. \quad (2.3)$$

4) рентабельність власного капіталу:

$$R_{\text{вл.к.}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\%. \quad (2.4)$$

5) фондівдача:

$$\Phi_{\text{в.}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Вартість основних засобів}}. \quad (2.5)$$

б) фондомісткість:

$$\Phi_{\text{м.}} = \frac{1}{\text{Фондовіддача}} \cdot \quad (2.6)$$

У таблиці 2.1 наведені розрахункові узагальнюючі показники діяльності підприємства згідно оприлюдненого звіту за 2018-2020 роки (Додаток А).

Таблиця 2.1 – Основні показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення (2020 р. від. 2018 р.)	
				тис. грн.	у %
Активи	68448910	61389313	62300409	-6148501	-8,98
Основні засоби	20547936	24605308	24129630	3581694	17,43
Власний капітал	30893050	29944704	27181476	-3711574	-12,01
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	59153818	46493395	45630637	-13523181	-22,86
Собівартість реалізованої продукції	49414580	48834211	43852136	-5562444	-11,26
Валовий прибуток (збиток)	9739238	-2340816	1778501	-7960737	-81,74
Прибуток (збиток) до оподаткування	5670351	-4946047	-4499666	-10170017	-179,35
Чистий прибуток (збиток)	4719209	-4332802	-3978076	-8697285	-184,30
Валова рентабельність продукції, %	16,46	-5,03	3,90	-12,57	х
Чиста рентабельність виробництва, %	9,55	-8,87	-9,07	-18,62	х
Рентабельність активів, %	8,28	-8,06	-7,22	-15,51	х
Рентабельність власного капіталу, %	15,28	-14,47	-14,64	-29,91	х
Фондовіддача	2,88	1,89	1,89	-0,99	-34,31
Фондомісткість	0,35	0,53	0,53	0,18	52,23

Джерело: розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»

За аналізований період активи ПАТ «Запоріжсталь» становили менше б 148 501 тис. грн. або 8,98% до 2018 року, основною причиною цього стало зменшення оборотних засобів під інвентарем, незавершене виробництво, внаслідок зменшення виробництва прокату.

Основні засоби підприємства зросли на 3 581 694 тис. грн. або 17,43% за рахунок оновлення компресорного обладнання на сесіях тощо.

Власний капітал зменшився до 3 711 574 тис. грн. або 12,01% за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку попередніх періодів.

Зміни активів, власного капіталу та основних засобів наведені на рис. 2.3.

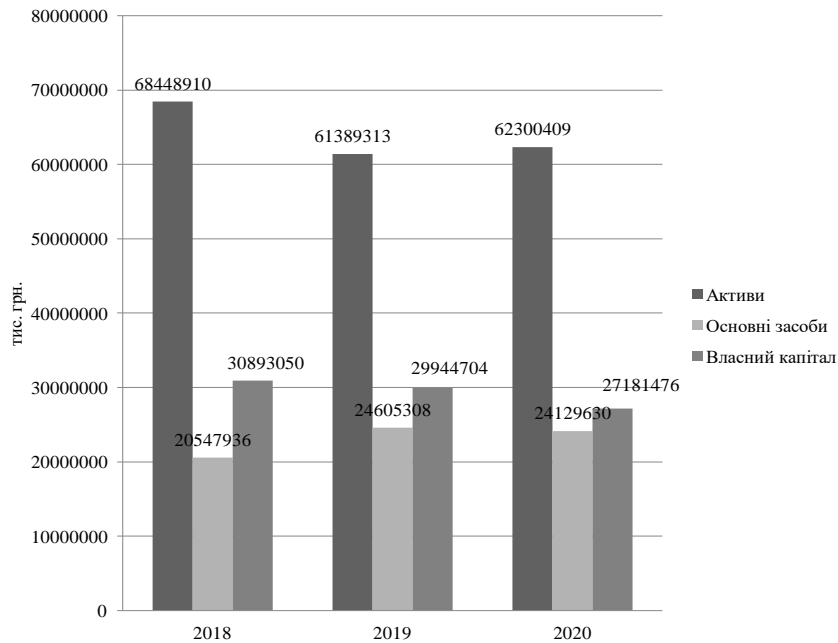


Рисунок 2.3. Динаміка величини активів, власного капіталу та основних засобів ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр., тис грн. [розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»]

Зменшення активів за рахунок зменшення обсягів виробництва компанії в 2019-2020 рр. Чистий дохід від реалізації промтоварів зменшився у 2018-2020 роках на 22,86%. Тому знижується і рівень цін. У 2019 році компанія отримала валовий збиток через перевищення собівартості реалізованої продукції над чистим доходом. Підприємство скоротило обсяги

виробництва сталевих прокату, сталі та чавуну. Виробництво зменшилось через зменшення продажів основними споживачами ПАТ «Запоріжсталь», які через зменшення обсягів виробництва у 2019-2020 роках купували у ПАТ «Запоріжсталь» і трохи менше, ніж у 2019 році.

Основними споживачами продукції є виробники зварювальних труб, автомобільні компанії, транспорт, сільськогосподарське машинобудування, виробники побутової техніки. Погіршення ринкової ситуації призвело до зниження виробничої діяльності основного споживача сировини ПАТ «Запоріжсталь».

Протягом 2019-2020 років ПАТ «Запоріжсталь» мало чистий збиток. Причинами збитковості діяльності протягом аналізованого періоду є висока собівартість реалізованої продукції; збитковість операційної діяльності через високі адміністративні витрати та витрати на збут; збитковість іншої господарської діяльності. Зниження обсягів виробництва продукції та обсягів реалізації з одночасним зростанням операційних витрат та витрат, не пов'язаних з основною діяльністю, спричинило отримання від'ємного фінансового результату у 2019-2020 рр.

Розраховується валовий прибуток продукту. У 2019 році показник мав від'ємне значення. У 2020 році валовий прибуток зріс і склав 3,9%, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності та цінової політики бізнесу. Але це значення менше показника 2018 року, який становив 16,46%.

Розраховується чистий прибуток продукту. У 2018 році чистий прибуток виробництва досяг 11,48%, тобто скільки гривень чистого прибутку становить гривня реалізованої продукції. У 2019-2020 роках показник мав від'ємне значення через отримання чистого збитку.

Рентабельність активів у 2018р. склала 8,28%. Рентабельність власного капіталу у 2018 р. склала 15,28%. У 2019-2020 р. показник рентабельності активів та власного капіталу мають від'ємне значення через збитковість діяльності.

У 2020 році кількість основних засобів збільшиться порівняно з 2018 роком. Зростання склало 17,43%. Про зниження ефективності використання нерухомості та зниження ефективності інвестицій в основний капітал свідчить зростання показника фондомісткості та зниження показника фондівіддачі. Це пояснюється тим, що темпи зростання основних фондів вищі за темпи зростання доходу від реалізації виробленої продукції. Надлишкова вартість коштів визначається за допомогою показника фондомісткості. Компанія інвестувала в основні засоби:

$$(0,53 - 0,35) \times 45630637 = 8279167 \text{ тис. грн.}$$

Отже, при зменшенні обсягів виробництва та реалізації, інвестування коштів в основний капітал у 2019-2020 роках не принесло економічної ефективності бізнесу, навпаки, відносно надлишок склав 8 279,167 тис. грн.

Стратегією ПАТ «Запоріжсталь» є подальша технічна реструктуризація із застосуванням сучасних технічних методів і технологій з метою виробництва високоякісної конкурентоспроможної металопродукції за високими цінами, розширення асортименту, захисту навколишнього середовища, економії продукції, сировини і палива. і енергії. У 2022 році завод планує виробити 7 видів нової продукції, в тому числі 4 види гарячих рулонів різних типів, 1 вид гнутого листа та 2 види холоднокатаних рулонів типів ОХ510 та ОС01 у повній відповідності до вимог стандарти. але компанія повинна збільшити не тільки виробництво, а й збільшити ринок сметани.

2.3. Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь»

Досліджено систему управління персоналом господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Управління персоналом здійснює кадрова служба - відділ кадрів. Служба кадрів ПАТ «Запоріжсталь» здійснює свою діяльність

за такими правилами:

- 1) Конституція України.
- 2) Господарський Кодекс України.
- 3) Цивільний Кодекс України.
- 4) Податковий Кодекс України.
- 5) Кодекс законів про працю в Україні.
- 6) інші акти, що регулюють питання управління персоналом.

Роль функціональних служб, у тому числі людських, зведена до підтримки роботи онлайн-блоків і надання рекомендацій щодо ефективного використання ресурсів. Тому рішення про прийняття на роботу, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання, навчання приймаються безпосередньо керівниками підрозділів.

Служба персоналу створює загальні умови (розробка систем, процедур, програм), що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника, супроводжуючи їх реалізацію. Лінійні керівники, у свою чергу, щодня керують людьми, тобто змушують ці системи працювати.

Типовим положенням про роботу кадрової служби [1] визначається, що її головними завданнями є:

- здійснення заходів щодо добору та розстановки кадрів, вивчення відповідності їхніх ділових і моральних якостей роботі за професією, посадою;
- створення резерву для висування на керівні посади та посади фахівців ключових ділянок управління та виробництва; організація роботи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, проведення атестації керівного складу та спеціалістів підприємства, впровадження сучасних форм роботи з персоналом;
- забезпечення прав, пільг і соціальних гарантій працівників.

Для виконання покладених на них обов'язків і відповідальності кадрова служба виконує багато завдань, які забезпечують реалізацію стратегії

управління персоналом підприємства відповідно до наступних важливих напрямів (рис. 2.4).

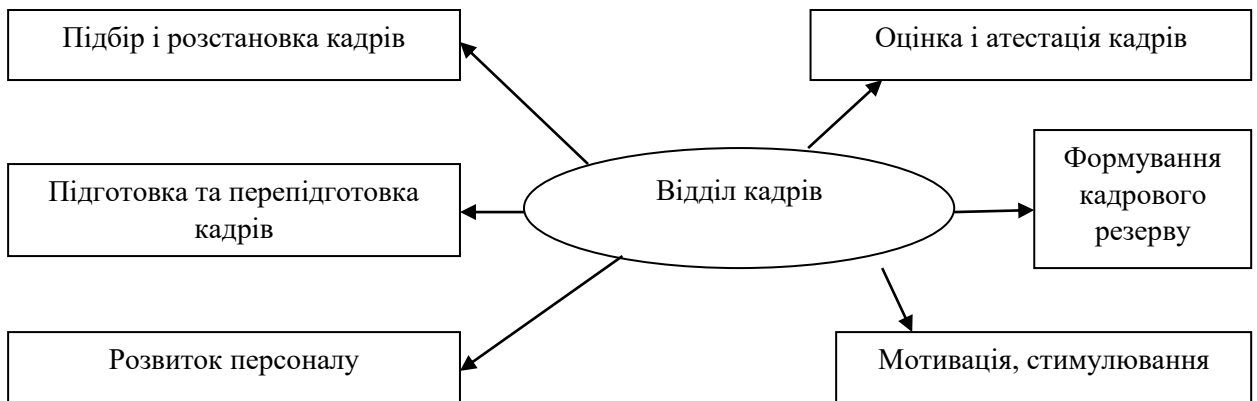


Рисунок 2.4. Головні напрями роботи відділу кадрів ПАТ «Запоріжсталь»
[складено автором за даними ПАТ «Запоріжсталь»]

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на досягнення максимальної ефективності кожного працівника підприємства.

Пріоритетні напрямки діяльності:

- участь освіченої молоді;
- перевірка послідовності спеціалізації;
- удосконалення системи навчання та оздоровлення працівників;
- створення ефективної бази даних керівників та експертів;
- удосконалення системи та процесів мотивації працівників;
- підвищення матеріального забезпечення працівників, їх сімей, а також тих, хто звільнився з виробництва.

Один з ключових напрямків кадрової політики комбінату – безперервна підготовка і розвиток персоналу. Особливу роль на підприємстві приділяють формуванню і підготовці кадрового резерву, наступників.

Сьогодні в корпоративному центрі розвитку персоналу працює «Школа ресурсу кадрів» для підготовки робітників, які перебували в резерві на посади майстрів, старших майстрів, навчання в якій ведуть керівники і внутрішні бізнес-тренери комбінату.

У 2015 році на «Запоріжсталі», в рамках програми з підвищення ефективності виробництва вперше стартував проект «Молоді лідери», в якому взяли участь 140 молодих співробітників комбінату. Мета програми – виявити серед молоді підприємства співробітників, які мають потенціал до розвитку і готові стати лідерами змін. В ході проекту молодь комбінату запропонує нові ідеї і нестандартні технічні рішення для підвищення ефективності підприємства.

У 1997 році МК «Запоріжсталь» отримав ліцензію Міністерства освіти і науки України, на право проводити підготовку за всіма робітничими професіями та підвищення кваліфікації персоналу. Щорічно на комбінаті проходять навчання понад 75% працівників. Наприклад, в 2020 році навчено 11 тис. 218 чоловік.

Навчання в основному спрямоване на отримання вторинної навички самостійного усунення поточних проблем під час експлуатації обладнання та підвищення кваліфікації.

Успішне навчання співробітників забезпечується:

- висококваліфіковані викладачі та теоретична підготовка серед працівників заводу;

- Велика база освіти та виробництва;

Керівники, професіонали, фахівці та технічний персонал проходять професійну підготовку, управління, орієнтацію та інтеграцію за програмами, адаптованими до виробництва, семінари та тренінги в навчальних центрах та корпоративних моделях, а також стажування в сімейних компаніях. Навчання та розвиток співробітників пов'язані, але різні види впливу на продуктивність співробітників. Навчання – розробка та реалізація програм удосконалення окремих сторін роботи.

Розробка – розробка та реалізація програм розвитку кваліфікації працівників у цілому під час переходу на наступний рівень. Розвиток працівників забезпечується такими заходами, як оцінка та атестація працівників, планування, адаптація виробничого процесу, стимулювання,

мотивація працівників. Професійний розвиток працівників є одним із найважливіших показників прогресу та розвитку науки і техніки. Планування та організація підвищення кваліфікації працівників стає однією з найважливіших функцій служби управління персоналом.

Навчання співробітників, яке є одним із методів розвитку людських ресурсів у бізнесі, - це об'єктивний, структурований і структурований процес, який реалізується для отримання знань, умінь, навичок і методів спілкування співробітників під керівництвом досвідчених викладачів, консультантів, експертів або менеджерів . . Навчання співробітників в сучасних організаціях - це складний і безперервний процес, який складається з декількох послідовних етапів, де кожен етап є окремим заходом, розробленим і сертифікованим службою управління персоналом або конкретним будівельним підрозділом. Навчання персоналу є важливим напрямом кадрової роботи підприємства, оскільки в сучасному світі гостро стоїть проблема оновлення набутих знань і навичок.

Існує кілька способів навчання працівників (як традиційних, так і інноваційних), які мають свої переваги та недоліки. Вибір співвідношення форм і методів навчання працівників залежить від категорії працівників (керівників, спеціалістів, робітників і службовців), які потребують навчання, з урахуванням специфіки самого підприємства.

Слід зазначити, що найкращий ефект досягається за рахунок комбінованого використання кількох методів навчання, тому для впровадження ефективного методу навчання працівників рекомендується розробляти різні програми навчання, які необхідно враховувати специфіку компанії та конкретні характеристики тих, хто проходить навчання.

Проаналізовано склад персоналу підприємства та структурних підрозділів за соціально-демографічними показниками (табл. 2.2).

Загальна чисельність персоналу скоротилась на 1808 чоловік у зв'язку із виведенням деяких цехів з роботи підприємства та переміщення їх на інші виробничі підприємства.

Таблиця 2.2 – Склад персоналу підприємства ПАТ «Запоріжсталь» та структурних підрозділів за соціально-демографічними показниками

Показник	2018	2019	2020	Зміни (2020 р. від 2018 р.)
Загальна чисельність персоналу, чол., з них:	12260	11380	10452	-1808
чоловіки	11517	10022	9511	-2006
жінки	743	1358	941	198
віком від 23 до 30 років	1566	1642	1568	2
віком від 31 до 40 років	2088	2189	2090	2
віком від 41 до 50 років	5518	4926	4703	-815
віком від 51 року і старше	3088	2623	2091	-997
з вищою освітою	8517	8315	7525	-992
з середньо-спеціальною освітою	3743	3065	2927	-816

Джерело: розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»

Робоча сила – це в основному чоловіки. Статева структура персоналу наведена на рис. 2.5.

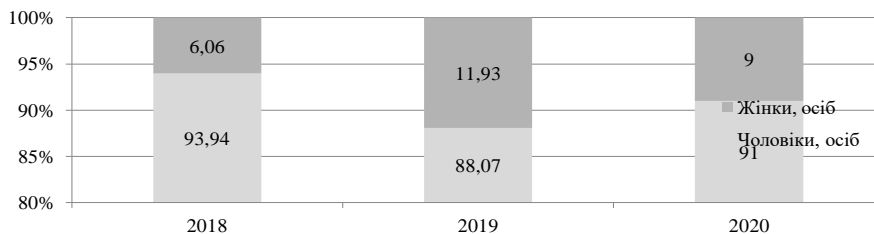


Рисунок 2.5 – Структура працівників за гендерною приналежністю у 2018-2020 рр., у % [розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»]

У 2020 році питома вага чоловіків зросла і склала 91% від усіх працівників бізнесу. Структуру робочої сили за віком наведено на рис. 2.6.

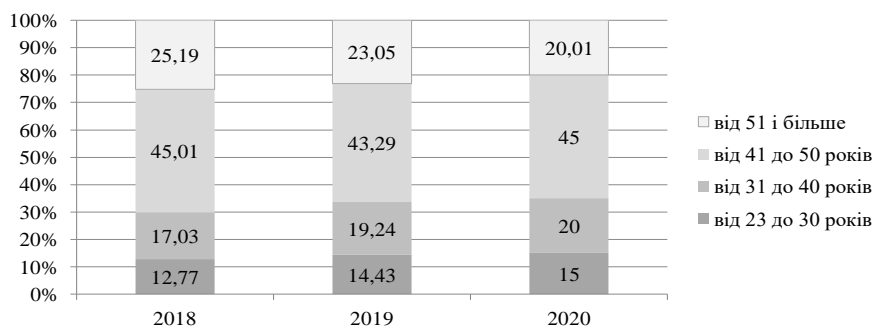


Рисунок 2.6. Структура працівників за віком у 2018-2020 рр., у %
[розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»]

У складі трудових ресурсів найбільшою є питома вага працівників віком від 41 до 50 років – вони становлять 45,01% у 2018 році, 43,29% у 2019 році та 45% у 2020 році. Структура робочої сили задовільна, оскільки частина робочої сили знаходиться в найбільш активному і продуктивному віці.

Штатна структура освіти представлена на рис. 2.7.

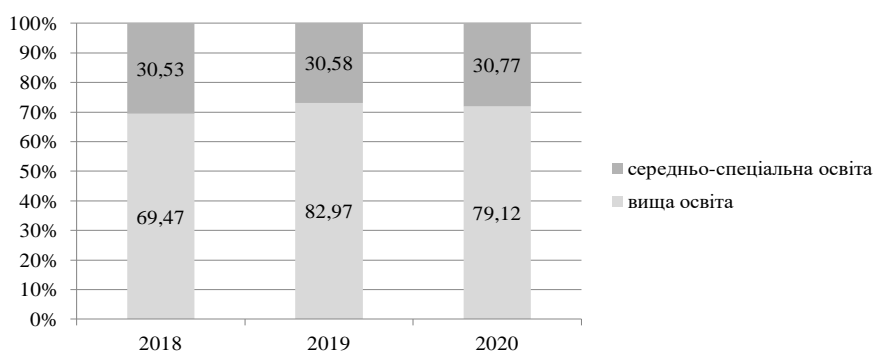


Рисунок 2.7. Структура працівників за освітою у 2018-2020 рр., у %
[розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»]

Працівники вищої освіти становлять 79,12% від загальної чисельності населення. Те, що зростає частка працівників з вищою освітою, є позитивною зміною, яка позитивно впливає на загальну діяльність бізнесу.

Плинність кадрів відбувається майже в кожному бізнесі. Це звичайне явище в будь-якій групі, оскільки бездіяльність є ознакою застою. Тому приплив нових співробітників і зміни в структурі робочої сили служать фактором природного розвитку бізнесу. Проблеми виникають, коли працівників багато, і вони стають некерованими, що порушує нормальний робочий процес, а також завдає шкоди репутації керівника та компанії в бізнес-сфері.

Оскільки зміни в якості працівників відбуваються в результаті їхньої діяльності, на це приділимо особливу увагу під час аналізу. Показники мобільності співробітників компанії вивчаються за такими методиками:

1) коефіцієнт обороту за прийомом ($K_{оп}$) – це відношення чисельності всіх прийнятих працівників за даний період ($Ч_{пр}$) до середньоспискової чисельності працівників ($Ч_{сп}$) за той же період; визначається за формулою:

$$K_{оп} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{сп}}. \quad (2.1)$$

2) коефіцієнт обороту за вибуттям ($K_{ов}$) – це відношення усіх вибулих працівників ($Ч_{виб}$) до середньоспискової чисельності працівників ($Ч_{сп}$), яке обчислюється за формулою:

$$K_{ов} = \frac{Ч_{виб}}{Ч_{сп}}. \quad (2.2)$$

3) коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) – це відношення вибулих з підприємства працівників з неповажних причин (з ініціативи працівника, через прогули, порушення трудової дисципліни тощо) ($Ч_{виб.нп}$) до середньоспискової чисельності ($Ч_{сп}$), який визначається за певний період за формулою:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{виб. нп}}{Ч_{сп}}. \quad (2.3)$$

За наведеною методикою проаналізовано діяльність працівників ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр., що представлено в таблиці. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення		
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.	2020 р. від 2018 р.
Середньоспискова чисельність працівників на початок періоду	12880	12260	11380	-620	-880	-1500
Прийнято працівників	17	8	11	-9	3	-6
Вибуло працівників	638	888	939	250	51	301
у т.ч. з неповажних причин	19	33	35	14	2	16
Середньоспискова чисельність працівників на кінець періоду	12260	11380	10452	-880	-928	-1808
Коефіцієнт обороту за прийомом (Коп)	0,0014	0,0007	0,0011	-0,0007	0,0003	-0,0003
Коефіцієнт обороту за вибуттям (Ков)	0,0520	0,0780	0,0898	0,0260	0,0118	0,0378
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	0,0015	0,0029	0,0033	0,0014	0,0004	0,0018

Джерело: розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»

З кожним роком знижувалася середньооблікова чисельність працівників, що вплинуло на плинність кадрів за звітний період.

За аналізований період кількість вивільнених працівників зростає: 2019 рік – 250 осіб, 2020 рік – 301 особа порівняно з 2018 роком.

Збільшується кількість звільнених з несправедливих причин: у 2019 році – 14 осіб, у 2020 році (порівняно з 2018 роком) – 16 осіб. Це свідчить про збільшення випадків порушення трудової етики.

Коефіцієнти руху робітника представлені на рис. 2.8.

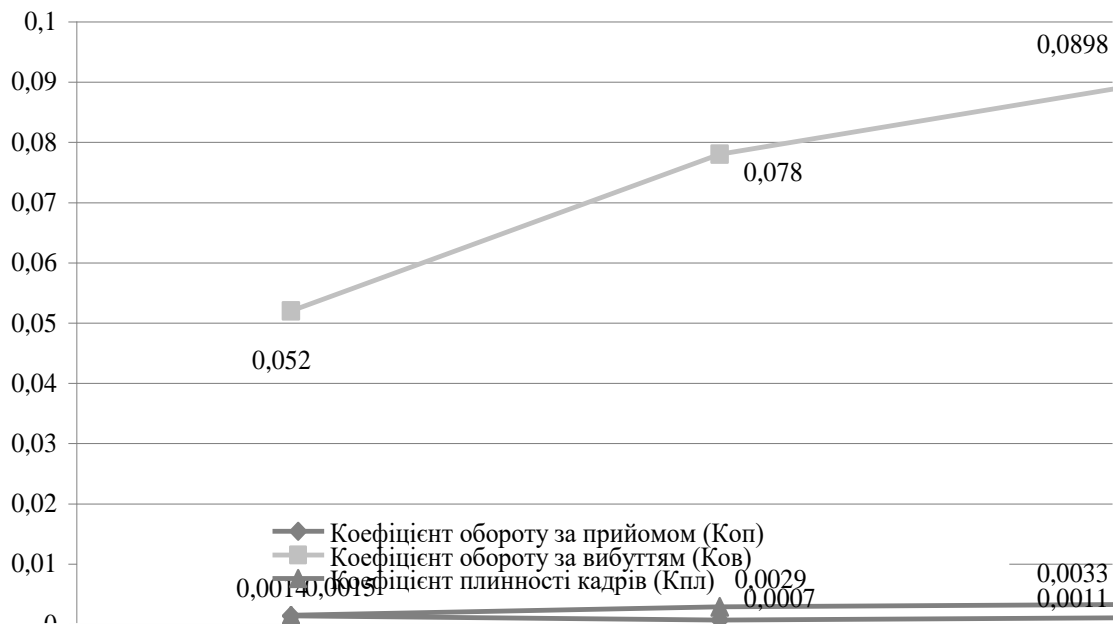


Рис. 2.8. Показники руху працівників у 2018-2020 рр., у % [розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»]

Відповідно до рис. 2.8 можна побачити, що коефіцієнт передачі утилізації набагато вищий, ніж коефіцієнт передачі доступу. Тому частка співробітників, які залишили компанію з будь-якої причини, в середньому за чисельністю працівників перевищує кількість працівників компанії. Це свідчить про зменшення кількості підприємств. Основними причинами цього є падіння магазинів і секторів.

Отже, управління персоналом компанії пов'язане з його пасивною діяльністю, яка відбувається всередині організації (внутрішня) і поза (зовнішня) між організацією та іншими організаціями. Кожен тип руху робочої сили має свої особливості, які окремо впливають на працівників і загальну діяльність організації.

Проаналізовано показники щодо чисельності працівників та їх використання на ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання персоналу ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення (2020 р. від. 2018 р.)	
				тис. грн.	у %
Середньорічна чисельність персоналу, чол.	12260	11380	10452	-1808,00	-14,75
Чистий дохід реалізації	59153818	46493395	45630637	-13523181	-22,86
Продуктивність праці	4824,94	4085,54	4365,73	-1300,34	-22,95
Витрати на оплату праці	2282005	2924753	2919914	637909	27,95
Середньорічна заробітна плата одного працівника	186,13	257,01	279,36	93,23	50,09
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	15,51	21,42	23,28	7,77	50,09

Джерело: розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»

Середньорічна чисельність працівників у 2020 році порівняно з 2018 роком зменшилась і склала 10452 працівники, що на 1808 осіб менше порівняно з базовим (2018) роком. Зниження порівняно з попереднім навчальним роком склало 14,75%. Однією з причин скорочення штату є те, що з ПАТ «Запоріжсталь» до «Запорізького ливарно-механічного заводу» було передано три комбінатів. Враховуючи зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції, продуктивність праці 1 робітника знизилася.

Чистий дохід від реалізації промислової продукції знизився у 2018-2020 роках на 22,86%. У 2020 році чиста виручка від реалізації досягла 45 630 637 тис. грн., що на 13 523 181 тис. грн. менше базового року.

Управління виробництвом є частиною промислового виробництва. Продуктивність праці у 2020 році порівняно з 2018 роком значно знизилася – на 1300,34 тис. грн. 1 працівник. Показники чисельності робітників і продуктивності праці 1 робітника представлені на рис. 2.9.

Дані на рис. 2.9 видно, що при зменшенні чисельності працівників у

2020 році продуктивність праці зросла на 4085,54 тис. грн./особу.

Витрати на оплату праці у 2020 році зросли на 637,909 тис. грн. або на 27,95% порівняно з 2018 р. Якщо порівняти темпи зміни продуктивності праці та темпи зміни вартості робочої сили за три порівнювані періоди, то можна зробити висновок, що в ці роки працівники використовувалися недостатньо ефективно, оскільки, тобто продуктивність праці падає, а витрати зростають.

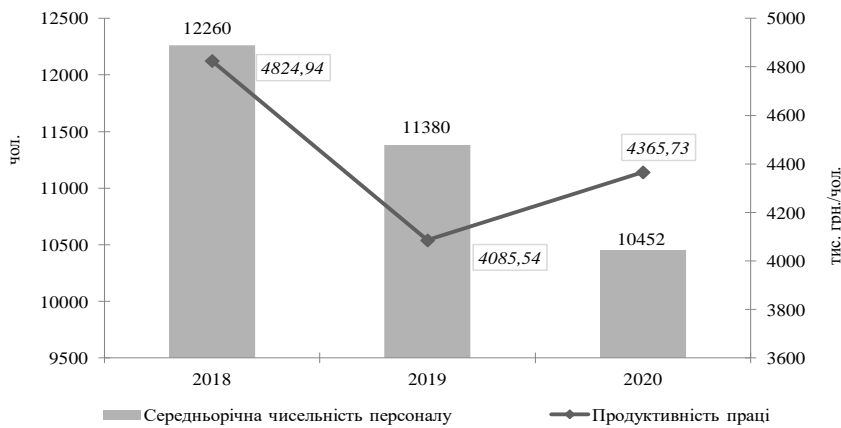


Рисунок 2.9. Показники чисельності та продуктивності працівників у 2018-2020 рр., у % [розраховано і складено автором за даними звітності ПАТ «Запоріжсталь»]

Середньорічна заробітна плата кожного працівника у 2020 році зросла до 93,23 тис. грн. або 50,09 відсотка. Середньомісячна заробітна плата кожного працівника зросла на 7,77 тис. грн. або на 50,09% до 2018 року. Відповідно зростає заробітна плата, виплачена працівникам у вигляді основної заробітної плати, а продуктивність праці знижується.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що у 2019-2020 роках компанія скоротила виробництво та продажі, у зв'язку зі зниженням

ринків збуту, відзначається чистий збиток, скорочення працівників та зниження продуктивності їх праці. вартість зростає.

Висновки до розділу 2

Аналізуючи організаційну структуру управління підприємством, встановлено, що вона є лінійною. Вищим органом товариства є загальні збори акціонерів. Наглядова рада є органом товариства, який захищає права акціонерів, відповідно до сфери компетенції, визначеної статутом та чинним законодавством, контролює та регулює діяльність генерального директора.

Основою розробки кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» є загальна стратегія розвитку, в основі якої лежить ефективне використання трудових ресурсів. В основі кадрової стратегії лежить відкритість, яка допомагає реалізувати потенціал і конструктивні ініціативи кожного співробітника. Основою кадрової політики є оформлена у формі протокольних процедур система пошуку, відбору, прийому та адаптації працівників, які є важливою частиною системи управління якістю ПАТ «Запоріжсталь». Особлива увага в компанії приділяється роботі з резервом, розумному розставленню та переведенню працівників на вищі посади. Робота з розвитку співробітників передбачає навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Отже, для уточнення системи стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь» необхідно детально проаналізувати внутрішню ситуацію бізнесу та загрози із зовнішнього середовища. Лише за наявності достатньої кількості інформації про рівень бізнес-конкуренції, специфіку зовнішніх взаємодій і внутрішньої структури керівництво компанії може визначити стратегію, яка сприятиме досягненню намічених стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Загальні заходи щодо забезпечення кадрової безпеки

Створення нової парадигми розвитку бізнесу передбачає не тільки перегляд усталених концепцій менеджменту, а й створення концептуальної основи безпеки економіки бізнесу, адекватної сучасній дійсності. Дослідження проблем безпеки підприємництва базується на використанні теоретичного аналізу та загального розвитку науки, історичних і логічних методів наукового пізнання.

Слід зазначити, що сьогодні вчені, які досліджують проблеми безпеки, не дійшли згоди щодо визначення сутності поняття «безпека бізнесу» загалом і «безпека співробітників» зокрема. Враховуючи той факт, що поняття «безпека співробітників» в компанії походить від поняття «безпека» взагалі і що єдиного визначення безпеки не існує, можна виділити кілька варіантів тлумачення.

Аналіз різних думок щодо поняття безпеки співробітників дозволяє зрозуміти, що деякі методи описують його вузько і не повністю розкривають суть. Саме тому, з точки зору системно-ресурсних методів роботи, зміст категорії «безпека співробітників» свідчить про наявність найбільш ефективної структури співробітників компанії, яка забезпечує ефективне функціонування всіх ланок економічна система.. Забезпечення безпеки та здатності запобігати внутрішнім і зовнішнім впливам, що стосується працівників, забезпечує взаємне задоволення їхніх інтересів і розвиток.

У структурі фінансової безпеки бізнесу виділяють різні психологічні, соціальні та трудові складові, які безпосередньо пов'язані з працівниками. Проте для визначення напрямів забезпечення економічної безпеки їх

доцільно об'єднати, що свідчить про загальну захищеність працівників (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Елементи кадрової безпеки підприємства

Усі компоненти взаємопов'язані та забезпечують належний рівень безпеки співробітників.

Виходячи з методу наукового аналізу, найбільш прийнятними принципами побудови системи показників соціальної безпеки є:

- мета, тобто обґрунтованість науки з урахуванням досягнень природничих і суспільних наук;
- практичний (прикладний характер), який свідчить про можливість використання методичних рекомендацій для оцінки глибини соціально-економічних проблем у країні (регіоні) та проведення точної діагностики загроз системі соціального захисту населення;
- комплексність, тобто здатність поєднувати та виражати економічні

та соціальні аспекти безпеки;

- наскрізне представлення, що враховує необхідність визначення вимог соціального забезпечення на рівні (держава, регіон, особа);
- однозначне тлумачення для людей рішень щодо усунення та зменшення впливу загроз;
- відповідність актуальним особливостям прийняття рішень;
- ясність побудови, прозорість, простота і зрозумілість;
- гнучкість і відображення змін;
- порівняльна репрезентація;
- обмежена кількість.

У той же час ми усвідомлюємо, що повні принципи цих принципів недостатньо хороші. Запропоновано оцінювати складові кадрової безпеки підприємства за методикою встановлення нормативної суми витрат за параметрами, актуальними для підприємств окремих галузей. Це дозволить у порівнянні визначити відповідність витрат і загальних змін. За еталон можна взяти середню ціну по галузі. Індикатори повинні відповідати максимальній кількості критеріїв, включаючи початкові значення індикаторів.

У зв'язку з комплексністю, різноманітністю і складністю завдань забезпечення кадрової безпеки доцільно розглядати їх в розрізі наступних рівнів:

1. Стратегічний рівень. Полягає в ліквідації протиріч або їх локалізацію і послаблення. Цей рівень характеризується виробленням системоформуючих рішень, що знаходять відображення в стратегіях, перспективних програмах забезпечення кадрової безпеки. Забезпечення соціальної відповідальності підприємства.

2. Тактичний рівень. Полягає в вирішенні завдань, що пов'язані з ліквідацією конкретних видів загроз або запобіганню їх впливу. Включає комплекс превентивних заходів.

3. Оперативний рівень. На ньому забезпечення кадрової безпеки має знаходити свій відображення у ліквідації наслідків загроз і негативних

впливів, відшкодуванні збитків; містить комплекс оперативних заходів забезпечення безпеки.

Основними елементами забезпечення кадрової безпеки є:

- встановлення стратегічних пріоритетів щодо кадрової безпеки в цілому і за складовими;
- моніторинг стану кадрової безпеки;
- визначення конкретних заходів по збереженню або зміні параметрів кадрової безпеки на основі застосування науково обґрунтованих методів загалом і окремих її аспектів;
- реалізація заходів по забезпеченню кадрової безпеки.

До основних методів забезпечення кадрової безпеки підприємства належать:

- чітке ведення бухгалтерського та фінансового обліку діяльності, аудит документації;
- ретельний відбір персоналу, проведення атестації робочих місць за умовами праці, моніторинг відносин в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка працівників на належність до будь-якої групи ризику, детальний аналіз руху персоналу та їх причини;
- контроль за комунікаціями на підприємстві, увага до взаємовідносин у колективі, аудит документації, вимога щодо обов'язкової звітності про ділові операції в рамках підприємства;
- сприяння згуртованості колективу, підвищення прихильності персоналу;
- проведення соціального аудиту – специфічної форми аналізу, ревізії умов соціального середовища підприємства, з метою виявлення чинників соціального ризику і здійснення пропозицій щодо їх зниження – являється результатом розвитку інших форм аудиту, зокрема управлінського і фінансового, шляхом розширення критеріїв ефективності, оскільки включає в їх склад безліч соціальних чинників [5].

3.2 Пропозиції щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки ПАТ «Запоріжсталь»

У сучасних компаніях одним із важливих питань є попередження та пом'якшення різного роду ризиків і небезпек. Система безпеки підприємства складається з кількох підсистем: фінансової, інформаційної, техніко-технологічної, правової, екологічної, силової та кадрової безпеки підприємства. Найбільша внутрішня і зовнішня загроза пов'язана з працівниками компанії, адже понад 40% компаній сьогодні стикаються з фінансовими злочинами своїх співробітників. Тому визначення та аналіз стану безпеки працівників є актуальним питанням для вітчизняних промислових компаній.

Позитивна модель розвитку ставлення працівника до підприємства у ПАТ «Запоріжсталь» та її культури має три етапи: благонадійність, лояльність і прихильність організації (рис. 3.2).

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

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 навіть приносити певні жертви на вівтар успіхів підприємства, відчуваючи почуття гордості за його перемоги. Лояльний співробітник має сильне бажання залишатися членом цієї організації, незважаючи на виникаючі проблеми і складнощі в її роботі. Він сповнений ентузіазму та бажання допомагати у вирішенні цих проблем і робити все, від нього залежне, для усунення складнощів.

Однак це був портрет ідеального лояльного працівника. Але далеко не кожен співробітник стає таким.



Рис. 3.2 – Формування прихильного відношення співробітників ПАТ «Запоріжсталь»

Народження і розвиток лояльності кожного співробітника до своєї організації має свої причини і етапи. Декілька факторів можуть надати подвійного значення чесності. Коли працівник контролює, тобто приписування причин того, що відбувається внутрішнім і зовнішнім обставинам, може як сприяти, так і перешкоджати розвитку лояльності співробітників до контролю). Екстраверсія, соціальна орієнтованість, товарищескість, балакучість і впевненість у собі при сприятливих умовах роботи в організації сприяють зростанню лояльності, при несприятливих допоможуть працівникові швидше підшукати _аае місце роботи. Та ж ситуація і з такою якістю, як сприйнятливість до придбання нового досвіду.

Моральний дух співробітників зміцнить їх лояльність, якщо їх помічають, вимагають і належним чином оцінюють. Інакше виникне розчарування і невдоволення, що ніяк не зміцнить лояльність. Модель підвищення лояльності співробітників в залежності від цих двох факторів представлена на рис. 3.3.

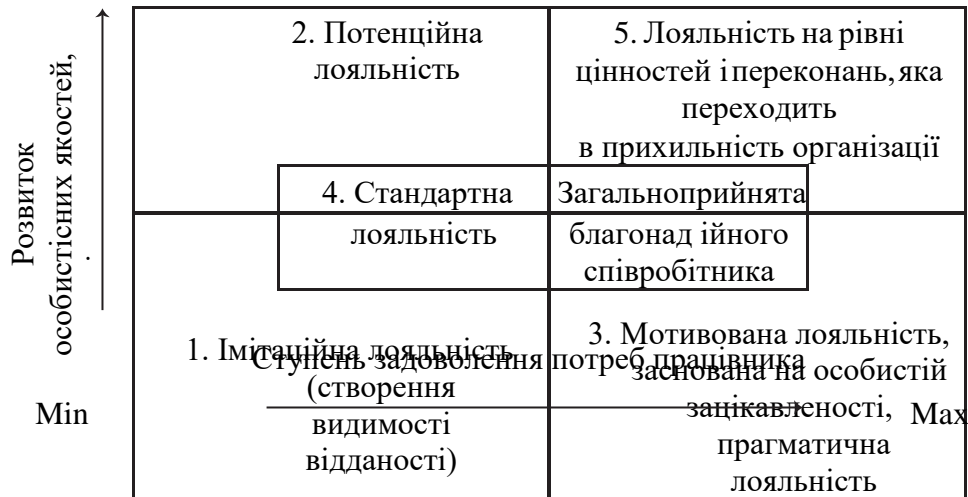


Рис. 3.3 – Модель розвитку лояльності персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Відданість припускає, що існують три аспекти відносин працівника з його організацією: ідентифікація, участь і лояльність разом. Джерела зобов'язань ПАТ «Запоріжсталь» представлені в таблиці 3.1.

На ПАТ «Запоріжсталь» також спостерігається дуже високе ставлення працівників до політики працівників – 4,3 бали.

Результати анонімного анкетування працівників металургійних підприємств Дніпровського 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 ПАТ «Запоріжсталь».

Таблиця 3.1 – Джерела формування прихильності стосовно кадрової безпеки ПАТ «Запоріжсталь»

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

Тому важливу роль у безпеці працівників на ПАТ «Запоріжсталь» відіграє переважно аналітичний відділ, який виконує функції «мозкового центру». Він збирає і аналізує всю вихідну інформацію зовнішнього і

внутрішнього характеру, а також дає рекомендації керівництву організації. У великих компаніях для реалізації превентивної стратегії особливістю відділу аналізу є наявність спеціальної незалежної групи (репортера) як ззовні, так і всередині організації.

Забезпечення безпеки працівників на ПАТ «Запоріжсталь» залежить від наступних важливих факторів – підбір персоналу, лояльність, контроль та безпека звільнення. Вербування стосується всіх заходів безпеки під час найму та прогнозування надійності.

– Відсутність підвищення рівня безпеки працівників на ПАТ «Запоріжсталь» може призвести до небажаних наслідків для підприємства, таких як:

- звільнення кваліфікованих співробітників;
- недостатня або не відповідна вимогам, що пред'являються, кваліфікація співробітників;
- руйнування лояльності і, як наслідок, збільшення втрат від бездіяльності, саботажу;
- зниження кількості раціоналізаторських пропозицій і ініціатив;
- орієнтація співробітників на вирішення внутрішніх тактичних завдань на шкоду перспективному розвитку;
- захист співробітниками інтересів свого підрозділу на шкоду загальним цілям ПАТ «Запоріжсталь» [8].

Тому забезпечення безпеки співробітників залежить від того, наскільки якісно здійснюється діяльність з управління персоналом, складена і потім реалізована кадрова політика підприємства. Технологія управління робочою силою – це прямий метод, який впливає на безпеку працівників та її регламент.

Підсумовуючи вищевикладене, окремо відзначу найважливіші пропозиції щодо розвитку службової перевірки працівників на ПАТ «Запоріжсталь» з метою підвищення безпеки працівників підприємства:

- участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесах

планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу;

складання нормативної документації для співробітників організації в інтересах дотримання кадрової безпеки;

– проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками організації;

– проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству;

– моніторинг, спрямований на забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Процес захисту від ризиків ПАТ «Запоріжсталь» починається на етапі набору працівників на наявні вакансії. Цей механізм захисту діє безперервно протягом усього періоду діяльності компанії. Ефективність цього процесу забезпечується використанням різних методів письма.

При відборі претендентів на вакансії ймовірність помилок становить: при використанні тестів – 45%. тільки дані анкети – 38%. поведінкове інтерв'ю - 61%, неструктуроване інтерв'ю - 9%, асесмент центри - 87%.

Особливим видом перевірки є поліграф. Цей вид тестування називається тестом (від англ. test – фільтрувати), процес верифікації є інструментальним, суть якого полягає у проведенні комплексного процесу з використанням складного технічного обладнання для повної оцінки характеристик психології психології. . перевірених людей [13].

Поліграфологи стверджують, що з точки зору використання поліграфа при прийомі на роботу нового співробітника, результати тестування не тільки покажуть попередні відповіді кандидата та справжні наміри роботи компанії, але й дозволять скласти психологічну картину кандидата. яка відображає його приховану мету і бажання. Крім того, перевірка роботи ПАТ «Запоріжсталь» на поліграфі покаже стійкість компанії та серйозність її завдань щодо недопущення підозрілих осіб до її лав.

Основні причини використання поліграфа такі:

- застосовний для будь-якого виду розслідування і дозволяє швидко виявляти брехню;
- забезпечує отримання додаткової інформації, яка прямо або побічно пов'язана з напрямом або об'єктом розслідування;
- прискорює хід розслідування при відносно невисоких витратах;
- забезпечує об'єктивну і швидко оцінку достовірності повідомленої кандидатом інформації, його потенційної благонадійності і лояльності;
- дозволяє виявляти приховані ознаки досконалих або підготовлюваних зловживань,
- інших чинників, що впливають на благонадійність співробітників.

Посібник використовується для вирішення двох основних завдань: попередження злочинів та їх розкриття [13].

Сьогодні існує достатня кількість компаній, які спеціалізуються в області діагностики найрізноманітніших якостей особистості за допомогою тестування. Слід зазначити, що такі тести проводяться як для претендентів на певну посаду, так і для вже працевлаштованих.

Серед розмаїття таких компаній на увагу заслуговує компанія MIDOT, яка розробила і, ось уже два десятиліття, продовжує удосконалювати інноваційне рішення для оцінки ризиків деструктивної поведінки та зловживань персоналу на роботі.

Програма Midot System створена командою психологів і поліграфологів Ізраїлю на основі 20-річних досліджень і має найвищий показник надійності результату.

Використовуючи Midot System у ПАТ «Запоріжсталь», отримують відповіді на питання:

- Чи буде кандидат, якого приймають на роботу, ефективним та успішним співробітником?
- Чи має співробітник або кандидат схильності до порушення дисципліни,

– здійснення зловживань, чи може він бути залученим до розкрадання та шахрайства на роботі?

В основі рішень Midot System лежить алгоритм оцінки не професійних, а етичних цінностей і моральних суджень особистості, що дає підстави прогнозувати тенденції в поведінці. Midot System дозволяє підвищити якість оцінки кандидата на роботу та суттєво скоротити час та витрати на його вивчення. Якщо кандидат чесний, порядний і надійний, є сенс продовжувати вивчення його професійних і ділових якостей.

Технологія перевірки кандидата за допомогою системи Midot така: протягом 20 хвилин кандидат «спілкується» з комп'ютерною програмою, а працедавець в режимі реального часу одержує оцінку його чесності і благонадійності, а головне – рекомендацію про доцільність роботи такого кандидата на вакантній посаді з погляду вірогідності ризику здійснення ним посадових зловживань. Результатом є відповідь на перше і дуже важливе питання: людина, яка претендує на вакансію, чи чесна і порядна, чи можна з нею працювати в одній команді?

На відміну від поліграфа Midot більше дозволяє працювати з потенційними загрозами, а не з минулим досвідом.

Однак належна перевірка кандидата на роботу є відправною точкою системи безпеки співробітників компанії. Необхідний контроль, який дозволяє своєчасно отримати інформацію та вчасно вжити профілактичних заходів.

Періодичне оцінювання або сертифікація працівників – це процес, який можна використовувати за допомогою сучасних технологій контролю. Застосовуючи методи оцінки та сертифікації співробітників Midot, понад 600 компаній світу успішно вирішують завдання безпеки співробітників і аналізу ризиків. Вони з імовірністю 90% розуміють, де, чому і чому це може статися.

Це системний підхід, який дозволяє вирішувати складні аналітичні завдання: відслідковувати зміни в поведінці співробітників, виявляти структурні підрозділи, які є джерелами загроз, шукати помилки керівництва.

Використовуючи Midot, роботодавець «розкриє» шахрайство, а чесний працівник легко підтвердить свою чесність [14].

Компаніям і компаніям не завадило б запровадити технологію безпеки співробітників як «пряму лінію», що дозволяє ефективно боротися з шахрайством і крадіжками співробітників.

Організація «телефонної лінії» проти шахрайства дозволить збирати інформацію про факти злочинів співробітників компанії як від їхніх колег, так і від клієнтів. Це відкритий код. Вона є фактично конфіденційною та нейтральною – прийом та обробка інформації здійснюється спеціалістами, які не працюють у компанії та не мають відношення до її співробітників.

Заслуговує на увагу і система управління персоналом Extended DISC. Це комп'ютерна програма, яка дозволяє визначити індивідуальні особливості співробітника для виконання тієї чи іншої роботи. Система управління персоналом Extended DISC описує характер природної реакції людини, або стиль поведінки в різних ситуаціях та дає можливість людині розуміти свою і чужу поведінку, уникати проблем у спілкуванні і досягати успіху в роботі і житті.

Система управління персоналом Extended DISC для ПАТ «Запоріжсталь» дозволить вирішувати наступні кадрові питання:

- швидко і точно підібрати співробітника на конкретне робоче місце;
- мотивувати співробітників з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей;
- кого і чому навчати з найбільшою користю для компанії;
- створити злагоджено діючу робочу пару або групу;
- сформувати в колективі сприятливий психологічний клімат.

Зазначену технологію необхідно використовувати з урахуванням фінансових можливостей, культурних особливостей і пріоритетів розвитку бізнесу.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що сучасні технології роботи співробітників є новою частиною управління організацією,

без впровадження якої неможливо забезпечити належний рівень безпеки співробітників в компанії.

Ефективне використання кадрових технологій дозволить вирішити низку важливих завдань щодо кадрової безпеки ПАТ «Запоріжсталь»:

1) визначення та запобігання загрозам, пов'язаних з персоналом: їхня незаконна діяльність, видача «комерційної таємниці», вступ у змову з конкурентами, нанесення безпосереднього збитку підприємству, створення негативного морально-етичного і психологічного клімату в колективі;

2) збір та обробка відомостей про майбутніх співробітників для подальшого рішення керівника щодо їх прийому на роботу або відмову;

3) збір та обробка відомостей про співробітників, для подальшого рішення щодо їх допуск до конфіденційної інформації, або участі в особливо важливих для фірми проектах;

4) облік соціально-психологічних аспектів у процесі управління персоналом, вивчення психологічного клімату в трудовому колективі і відносин між працівниками;

5) проведення службових розслідувань у випадках виявлення фактів діяльності співробітників, яка завдає шкоди безпеці підприємства.

6) виявлення серед тих співробітників компанії, хто працює, та тих, кого приймають на роботу, потенційної «зони ризику» – людей, які у разі певних обставин можуть завдати шкоди підприємству;

7) отримання інформації для прийняття проблемних управлінських рішень: оцінка кандидата на вакансію, коректування політики мотивації, розвиток і утримання ключових співробітників, аналіз стану лояльності працівника, оцінка корпоративної культури, визначення структурних підрозділів, які є джерелом загроз, пошук управлінських помилок.

Тому головною метою забезпечення безпеки працівників ПАТ «Запоріжсталь» має бути реалізація принципу безперервної та продуктивної праці кожного працівника, тобто весь час перебування працівника на підприємстві повинен бути забезпечений виконання трудових обов'язків і

виробничої діяльності з урахуванням, звичайно, робочих відпусток для відпочинку та особистих потреб. 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 різняться 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 ПАТ «Запоріжсталь». Наслідки підвищення продуктивності праці в приватних компаніях і суспільстві в цілому різні, але основним наслідком підвищення продуктивності праці з точки зору безпеки працівників є підвищення рівня задоволеності роботою, а отже, мотивації працівників і розширення можливостей профспілкових працівників. Зниження продуктивності має протилежний ефект. 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.

Наприклад, працівник ПАТ «Запоріжсталь» певного ступеня, який отримує зарплату на підприємстві нижче середнього по галузі, незважаючи на те, що бізнес отримує більше прибутку, ніж інші підприємства, то він може відчувати злість через недооцінку його роботи. . Надалі образа може обернутися невдоволенням і конфліктом з керівництвом, зниженням продуктивності співробітників, зниженням лояльності, зниженням лояльності і багатьма іншими негативними наслідками. Цей працівник може стати об'єктом кадрової безпеки на який легко вплинути з метою заподіяння підприємству матеріальної шкоди. Все це негативним чином у подальшому вплине на рівень кадрової безпеки підприємства. Якщо таких незадоволених оплатою праці робітників стає велика кількість, то рівень кадрової безпеки різко знижується та виникає загроза економічній безпеці підприємства в цілому.

В табл. 3.2 наведені складові кадрової безпеки: 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_i , визначені експертним шляхом) за досліджуваними підприємствами металургійної промисловості Дніпропетровської області: ПАТ «Запоріжсталь» та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 3.2 – складові кадрової безпеки для ПАТ «Запоріжсталь» та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Складові КБ	Індикатори кадрової безпеки	Вагові коеф., а іj
1	2	3
Соціально мотивцій на безпека	Коефіцієнт плинності кадрів (К пл) 0,045	Коефіцієнт плинності кадрів (К пл) 0,045
	Показник укомплектованості кадрами (П ук) 0,0151 (С фФРЧ/мФРЧ)	Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого 0,0059
	Співвідношення фактичного значення ПП та оптимального по галузі (С фПП/огПП) 0,0184	Коефіцієнт вікової структури персоналу (К вік.стр) 0,0294
	Коефіцієнт спеціалізації кадрів (К спец.к) 0,0196	Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної заробітної плати в галузі (С фЗП/гЗП) 0,0386
	Показник мотивації заробітної плати (П мотЗП) 0,0518	Частка працівників, які на протязі року отримували мінімальну з/п (Ч мінЗП) 0,0561
	Співвідношення темпів зростання ПП та заробітної плати (С ПП/ЗП) 0,0282	Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу (К соц.зах) 0,0419
	Показник укомплектованості кадрами (П ук) 0,0151 (С фФРЧ/мФРЧ)	Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого 0,0059

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
	Співвідношення фактичного значення ПП та оптимального по галузі (С фПП/огПП) 0,0184	Коефіцієнт вікової структури персоналу (К вік.стр) 0,0294
Професійна безпека (b 2 =0,25)	Коефіцієнт освітнього рівня працівників (К осв.р) 0,0505	Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу (К вик.кв) 0,0363
	Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва (К інт.р. і вин) 0,0207	Коефіцієнт бездефектності праці персоналу (К безд.пр) 0,0296
	Частка працівників, що пройшли навчання протягом року (Ч навч) 0,0146	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року (Ч підвищ.кв) 0,0159
	Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами (К заб.інф) 0,0358	Коефіцієнт захищеності інформації (К зах.інф) 0,0466
	Коефіцієнт освітнього рівня працівників (К осв.р) 0,0505	Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу (К вик.кв) 0,0363
	Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва (К інт.р. і вин) 0,0207	Коефіцієнт бездефектності праці персоналу (К безд.пр) 0,0296
	Частка працівників, що пройшли навчання протягом року (Ч навч) 0,0146	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року (Ч підвищ.кв) 0,0159
	Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами (К заб.інф) 0,0358	Коефіцієнт захищеності інформації (К зах.інф) 0,0466
Антиконфліктна безпека (b 3 =0,25)	Рівень розвитку корпоративної культури (Р корп.к) 0,0258	Рівень регламентації соціально-трудових відносин (Р реглам.СТВ) 0,0208
	Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу (Р ЦОЄ) 0,0127	Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва (С зад.кер) 0,0196
	Ступінь задоволеності працівників роботою (С зад.роб) 0,0517	Ступінь задоволеності працівників роботою служби упр. персоналом (П зад.роб.СУП) 0,0224
	Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем (С фРК/гРК) 0,0218	Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві (Ч вир.конфл) 0,031
	Рівень лояльності персоналу (Р лоя) 0,0442	
	Рівень розвитку корпоративної культури (Р корп.к) 0,0258	Рівень регламентації соціально-трудових відносин (Р реглам.СТВ) 0,0208
	Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу (Р ЦОЄ) 0,0127	Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва (С зад.кер) 0,0196
	Ступінь задоволеності працівників роботою (С зад.роб) 0,0517	Ступінь задоволеності працівників роботою служби упр. персоналом (П зад.роб.СУП) 0,0224
Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем (С фРК/гРК) 0,0218	Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві (Ч вир.конфл) 0,031	
Безпека життєдіяльності (b 4 =0,15)	Коефіцієнт трудової дисципліни (К тд) 0,0571	Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних
	актів щодо безпеки виробництва (К скор.РМ)	0,033
	Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають	вимогам санітарних норм (К скор.Ч)
	0,0326	Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму (К скор.проф.ЗіТ) 0,0273

Отже, інтегральний індекс кадрової безпеки підприємства визначається ієрархічно: на нижньому рівні – індекси окремих складових, на верхньому – узагальнений індекс.

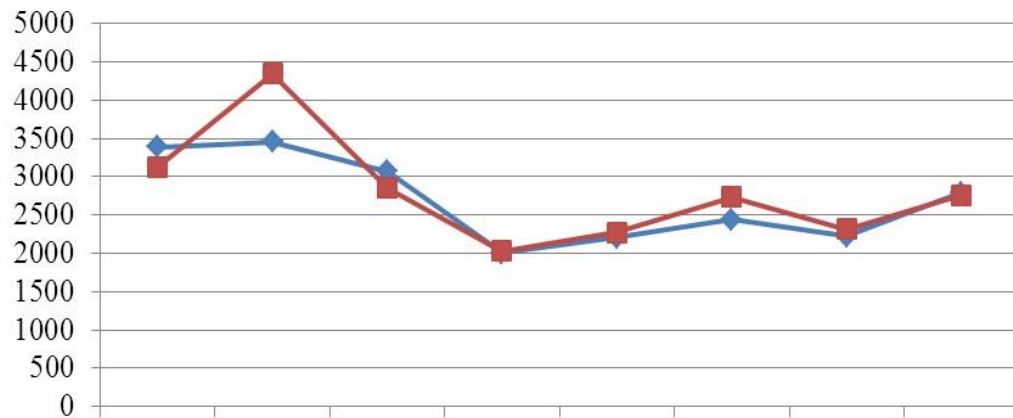


Рисунок 3.1 – Інтегральний індекс кадрової безпеки досліджуваних підприємств та сумарне значення індикаторів за певними складовими для ПАТ «Запоріжсталь» та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Якщо робити висновки щодо значення інтегрального індексу за шкалою Харрінгтона, то слід виділити підприємство ПАТ «Запоріжсталь», на якому спостерігається «високий рівень кадрової безпеки» (числова оцінка = 0,6497), а ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має «середній рівень кадрової безпеки» (числова оцінка в інтервалі від 0,37 до 0,62).

Висновки до розділу 3

Проведені дослідження дозволяють зробити висновки, що сучасні технології роботи співробітників є новою частиною управління організацією, без впровадження якої неможливо забезпечити належний рівень безпеки співробітників в компанії.

Ефективне використання кадрових технологій дозволить вирішити кілька важливих завдань, пов'язаних з безпекою працівників на ПАТ «Запоріжсталь»:

- 1) визначення та запобігання загрозам, пов'язаних з персоналом: їхня незаконна діяльність, видача «комерційної таємниці», вступ у змову з

конкурентами, нанесення безпосереднього збитку підприємству, створення негативного морально-етичного і психологічного клімату в колективі;

2) збір та обробка відомостей про майбутніх співробітників для подальшого рішення керівника щодо їх прийому на роботу або відмову;

3) збір та обробка відомостей про співробітників, для подальшого рішення щодо їх допуск до конфіденційної інформації, або участі в особливо важливих для фірми проектах;

4) облік соціально-психологічних аспектів у процесі управління персоналом, вивчення психологічного клімату в трудовому колективі і відносин між працівниками;

5) проведення службових розслідувань у випадках виявлення фактів діяльності співробітників, яка завдає шкоди безпеці підприємства.

7) виявлення серед тих співробітників компанії, хто працює, та тих, кого приймають на роботу, потенційної «зони ризику» – людей, які у разі певних обставин можуть завдати шкоди підприємству;

7) отримання інформації для прийняття проблемних управлінських рішень: оцінка кандидата на вакансію, коректування політики мотивації, розвиток і утримання ключових співробітників, аналіз стану лояльності працівника, оцінка корпоративної культури, визначення структурних підрозділів, які є джерелом загроз, пошук управлінських помилок.

Тому головною метою забезпечення безпеки працівників ПАТ «Запоріжсталь» має бути реалізація принципу безперервної та продуктивної праці кожного працівника, тобто весь час перебування працівника на підприємстві повинен бути забезпечений виконання трудових обов'язків і виробничої діяльності з урахуванням, звичайно, робочих відпусток для відпочинку та особистих потреб. Навіть якщо час неефективний з неефективною простотою роботи, простотою технологій Інтернету та організації виробництва, Інтернет-технологіями та правилами оригінального робочого графіка, то така робота є додатковим тягарем для презентації персоналу та вільного фінансового аспекту зал. Вільний і некомерційний час може бути використаний

«працівниками під загрозою» з метою отримання конфіденційної або конфіденційної інформації компанії, вирішення суперечок з іншими співробітниками або безпосереднім керівництвом, завдання прямої шкоди компанії тощо. Залежно від причин непродуктивних витрат часу різна також сума та розмір шкоди, яка може бути заподіяна цьому працівнику компанії або його особистим працівникам.

ВИСНОВКИ

У контексті інтеграції економіки України в позиції міжнародної економіки дослідження щодо забезпечення економічної та фінансової безпеки діяльності компаній, їх безпеки та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і ризикам, пов'язаним із працівниками першочергового значення. . Зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі бізнесу, спричинені глобалізацією ринків, характеризуються зміною структури праці та демографії робочої сили, орієнтація на високі доходи власників, швидкі та безперервні організаційно-технологічні зміни, збільшення кількості колективних трудових спорів та підвищення рівня відповідальності керівників підприємства за самостійне прийняття управлінських рішень. Негативні тенденції зростання ризиків і загроз, пов'язаних із працівниками, визначають можливість удосконалення процесу забезпечення безпеки працівників, який визначається здатністю бізнесу запобігати ризикам і загрозам, пов'язаним із працівниками, їх розумовими здібностями, роботою. організація, праця. загальні відносини. Динамічна зміна і ускладнення конкурентного середовища функціонування суб'єктів господарювання обумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема, такого великого металургійного, як ПАТ «Запоріжсталь». У кризових умовах вітчизняної економіки одним із шляхів досягнення цієї мети є оптимізація витрат за різними бізнес-процесами, зокрема, через залучення зовнішніх суб'єктів (аутсорсинг).

ПАТ «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, з виробничим ланцюгом від видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції.

Щоб забезпечити свою роль у забезпеченні важливої діяльності бізнесу, служба управління персоналом повинна мати відповідні можливості для гарантування фінансової безпеки. Сучасні служби управління

персоналом - це не відділи кадрів в управлінському господарстві, не облік, найм і звільнення. Стрімкі зміни у сфері людських ресурсів (глобальний, регіональний, національний, демографічний, галузевий, професійний та особистий виміри) визначають нові ролі менеджерів: лідера, новатора, стратега, підприємця.

Стрімкі зміни у сфері людських ресурсів охоплюють не лише бізнес загалом, а й стратегічне управління персоналом, а саме: широкі професійно-посадові характеристики; усвідомлений та гнучкий вибір процесу професійного розвитку; власна відповідальність співробітників за власний розвиток; створення можливостей професійного зростання для кожного працівника; відкрите обговорення штатного розкладу, вакансій та способів їх заповнення. Одним із узгоджених повноважень служби стратегічного управління персоналом є прямиий доступ до відповідних корпоративних спеціалістів з питань ресурсів: стратегічні плани розвитку бізнесу; обробка інформації, зокрема конфіденційного характеру; аналітичні дослідження; кошторис витрат на відповідні програми, пов'язані з організацією безпеки працівників (наприклад, залучення кваліфікованих працівників, підвищення корпоративної культури та управління доброчесністю) тощо. Фактична реалізація перелічених кроків полягає в зниженні ризиків, пов'язаних з діями співробітників, і забезпеченні безпеки співробітників компанії. Перспективами подальшого розвитку можуть бути дослідження проблем опору працівників організаційним змінам, які необхідні для подолання кризової ситуації.

Процес захисту від ризиків ПАТ «Запоріжсталь» починається на етапі набору працівників на наявні вакансії. Цей механізм захисту діє безперервно протягом усього періоду діяльності компанії. Ефективність цього процесу забезпечується використанням різних методів письма.

При відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить: при застосуванні тестів – 45 %. лише анкетних даних – 38 %. поведінкового інтерв'ю – 61 %, неструктурованого інтерв'ю – 9 %,

центри оцінювання – 87 %.

Отже, аналіз різних поглядів на поняття безпеки працівників на ПАТ «Запоріжсталь» дає змогу зрозуміти, що деякі методи описують його вузько і не повністю розкривають зміст. Саме тому, із способу і методів трудових ресурсів зміст розділу «Безпека працівників» свідчить про наявність найбільш ефективної структури працівників ПАТ «Запоріжсталь», яка забезпечує ефективну роботу всіх ланок економіки. системи, що забезпечує безпеку і Здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, пов'язаних з працівниками, забезпечує взаємне задоволення їх інтересів і прогрес.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. В., Ільїч Л. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ : Алерта, 2011. 820 с.
2. Базецька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 274 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Бахрушин В. Є. Методи аналізу даних : навч. посіб. для студ. Запоріжжя : КПУ, 2011. 268 с.
5. Білорус Т. В. Формування кадрового резерву підприємства на основі методу таксономії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. № 4. С. 12-19.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підруч. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
8. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського».
9. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019-2021 роки від 14 травня 2019 року. *Урядовий кур'єр*. 2019. 13 верес. № 132.
10. Гетьманцев Н. Д., Могілевський Л. В., Шумило М. М. Трудове право України: підруч. (за ред. проф. Ярошенко О.М.). Харків: Вид-во 2022. 376 с.

11. Голубничий В. Робота з кадровим резервом. *Довідник кадровика*. 2006. №1. С.58-65.
12. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підруч. / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. Данюка В.М. Київ: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 656 с.
13. Дашко І. М. Аналіз факторів впливу на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. *Інтелект XXI: науковий економічний журнал*. 2022. № 1. С. 12-19.
14. Дашко І. М. Зasadничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Інтернаука: міжнародний науковий журнал. Економічні науки*. 2021. № 11 (55). Том 1. С. 34-42.
15. Дашко І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 35-43.
16. Дашко І. М. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Сталий розвиток економіки: міжнародний науково-виробничий журнал*. 2019. № 1 (42). С. 22-30.
17. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 9, 2016. С. 37-42.
18. Дашко І. М. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*, № 13-2, 2017. С. 80-85.
19. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивація і оцінка персоналу. навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 248 с.
21. Економіка підприємства : підруч. / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І. В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
22. Економіка праці : навчальний посібник [електронний ресурс] / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
23. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч.-метод. посіб.

/ за заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.

24. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея_НВ», 2015. 232 с.

25. Залюбінська Л. М. Управління персоналом. Частина І : підруч. / за ред. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.

26. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту; Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

27. Ільч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підруч. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.

28. Кадровик-01 Аріадна Денисова, *Стаття за матеріалами журналу «Кадровик-01»*. URL: <https://prokadry.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv> (дата звернення 15.11.2023)

29. Калина А. В. Економіка праці: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2004. 272 с.

30. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. 498 с.

31. Козоріз В. П., Лапицька Н. І. Загальне і кадрове діловодство: навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 168 с.

32. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 408 с.

33. Колпаков В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 432 с.

34. Колпаков В. М. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 712 с.

35. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч.

посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

36. Криховецька З. М., Щипайло С. І., Кропельницька С. О. Таксономічний аналіз фінансового потенціалу розвитку підприємства. Економіка та держава. 2021. № 11. С. 90-97.

37. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.

38. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.

39. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

40. Михайлова Л. І. Управління персоналом. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

41. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.]; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.

41. Михайлик О. М. Альтернативний підхід до визначення інтегрального показника оптимальної структури капіталу будівельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 4(04), 2016. С. 183-188. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/39691> (дата звернення 14.11.2023)

42. Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК 003:2010» : Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення 14.11.2023)

43. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., вип. та доп. Одеса : Атлант, 2013 р. 275 с.

44. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підруч. Харків : Вид-во НУА, 2013. 376 с.

45. Олуйко В. М., Тюріна Т. В., Гаман Т. В., Примуш Р. Б.,

Карвацка Н. С., Назарчук Т.В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. Олуйка В.М. Київ : ТОВ «Видавництво «Юстон», 2018. 504 с.

46. Положення про формування та підготовку резерву персоналу для висування на керівні посади ПрАТ «Український графіт». Редакція 2, 2014. 6 с.

47. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

48. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3357-ХІІ. Дата оновлення 16.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 14.11.2023)

49. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

50. Руденко О. М., Усаченко Л. М., Штурхецький С. В. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч. посіб. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 133 с.

51. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.

52. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.

53. Сирветник-Царій В. В., Дуляба Н. І. Таксономічний аналіз як інструмент виявлення можливостей забезпечення розвитку ефективності управління економічним потенціалом підприємств торгівлі споживчої кооперації. *Глобальні та національні проблеми економік*. 2016. № 9. С. 419-423.

54. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

55. Страшинська Л., Михайлик О. Використання методики

таксономічного аналізу для оцінювання рівня продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*, № 49, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-33> (дата звернення 24.11.2023)

56. Терлецька Н. М., Антохов А. А., Терлецька Ю. О., Грунтковський В. Ю., Поченчук Г. М., Запухляк В. М., Кравець В. І., Сторощук Б. Д., Заволічна Т. Р., Клевчік Л. Л. Менеджмент і адміністрування: підруч. Чернівці : 2022. 320 с.

57. Управління персоналом : підруч. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

58. Управління персоналом в інституційній економіці: *матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю*. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 209 с.

59. Управління персоналом. практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

60. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

61. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 399 с.

62. Шевченко В. С. Управління персоналом : консп. лек. / Шевченко В. С. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

63. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом: підруч., за заг. ред. Шубалого О. М. Луцьк : 2018. 404 с.

64. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Features of the use of innovative technologies in the personnel management system. *Економічний форум: науковий журнал*. 2023. № 2. Рр. 3-10. URL: <http://e->

forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/issue/view/40 (дата звернення 24.11.2023)

65. Cherep A., Adamenko M., Cherep O., Dashko Iryna, Korolenko R., Kornukh O. (2023). The Influence of the Innovation Potential of Personnel on Strengthening Economic Security of Ukrainian Enterprises in the Post-War Period. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. Vol. 20. Pp. 70-79. URL: <https://wseas.com/journals/bae/> (дата звернення 24.11.2023)

66. Cherep A, Beridze T., Baranik Z., Korenyev V., Dashko I. (2023). Assessment of the competitiveness of industrial enterprise activities. *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики»*. № 3(38), 2021. Pp. 272-280. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3290> (дата звернення 24.11.2023)

67. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskiy P. (2022). Strengthening the economic security of the enterprise based on investment in the personnel management system. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 21, Special Issue 4, 2022. Pp. 1-9.

68. Grmanova, E., & Bartek, J (2023). Job Satisfaction as Important Factor of Work Quality and the Influence of Selected Factors Marketing and Management of Innovations, 1, 41-54. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-04> (дата звернення 24.11.2023)

69. Hurzhyi N., Mishustina T., Kulinich T., Dashko I., Harmider L., Taranenko I. (2021). The Impact of Innovative Development on the Competitiveness of Enterprises. Postmodern Openings. *Постмодерністські відкриття*. Volume 12, Issue 4, pages: 141-152. URL: <https://cutt.ly/K1XrfJa> (дата звернення 24.11.2023)

70. Ibrahimov Z., Hajieva S., Nazarov V., Mazanov A., Baghirov J. (2022). Quality and Innovations in the Financial Reporting as a Way to Increase Attractiveness for Institutional Investors Marketing and Management of Innovations, 2, 244-254. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-22> (дата звернення 24.11.2023)

71. Ilyash O., Lupak R., Dzhadan I., Kolishenko R. (2021). Assessing structural components of investment and innovation provision of economic security in the basic types of economic activity. *Journal of Economy Culture and Society*. Vol. 63. P. 17-37. URL: <https://doi.org/10.26650/JECS2020-0038> (дата звернення 24.11.2023)

72. Jaouadi M. (2023). Unlocking the Power of HR Practices, Work Self-Efficacy. Organizational Self-Esteem, Interpersonal Harmony and Goal Congruence to Mitigate Pandemic Threat. *Marketing and Management of Innovations* 3, 56-71. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.3-06> (дата звернення 24.11.2023)

73. Klymchuk A. O., Mikhailov A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 218-234. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16> (дата звернення 24.11.2023)

74. Ozkan S. A., Ardic K. (2022). Business Innovation Management: a General Overview to Virtuous Leadership *Marketing and Management of Innovations*, 2, 184-197. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-17> (дата звернення 24.11.2023)

75. Topcuoglu E., Oktaysoy O., Uygungil-Erdogan S., Kaygin E., Karafakioglu E (2023). The Mediating Role of Job Security in The Impact of Digital Leadership on Job Satisfaction and Life Satisfaction *Marketing and Management of Innovations*, 1, 122-132. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-11> (дата звернення 24.11.2023)

76. Ubreziova I., Vrablikova M., Diacikova A. (2023). Leadership and Motivation as the Part of Corporate Culture in Selected Company. *Marketing and Management of Innovations*, 14(3), 97-108. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.3-09> (дата звернення 24.11.2023)

