

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ФАКУЛЬТЕТ КОНСАЛТИНГУ І МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Організація системи управління кадровою безпекою на підприємстві»

Виконала: студента 2 року навчання
групи 8.01. 073.070.19.1,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління
фінансово-економічною безпекою»

Колодій Е.І.

Керівник: к.е.н., доцент Мішин О.Ю.

Рецензент: директор ТОВ «НЕОЛАЙН-ПЛЮС»

Деонега І.М.

Харків – 2020

ЗМІСТ

Вступ	9
Розділ 1. Теоретичні засади організації системи управління кадровою безпекою на підприємстві	11
1.1. Поняття про кадрову безпеку підприємства та її складові	11
1.2. Мета, завдання та принципи організації системи управління кадровою безпекою підприємства	18
1.3. Характеристика загроз системі управління кадровою безпекою підприємства	23
Висновки за розділом 1	30
Розділ 2. Аналіз стану кадрової безпеки ТОВ “ОВБП-4”	31
2.1. Аналіз діяльності підприємства та його фінансово-економічного стану	31
2.2. Аналіз діючої системи управління кадровою безпекою на підприємстві	37
2.3. Експрес-моніторинг кадрової безпеки підприємства	46
Висновки за розділом 2	52
Розділ 3. Обґрунтування напрямів удосконалення організації системи управління кадровою безпекою ТОВ “ОВБП-4”	53
3.1. Стратегічні й тактичні заходи щодо удосконалення організації системи управління кадровою безпекою на підприємстві	53
3.2. Удосконалення аналітичної функції в системі управління кадровою безпекою із застосуванням економіко-математичних методів	63
3.3. Економічне обґрунтування доцільності розроблених рекомендацій	69
Висновки за розділом 3	72
Висновки	73
Список використаних джерел	76
Додатки	84

ВСТУП

В умовах нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємств, невизначеності більшості трудових процесів, високого ступеня прояву кадрових ризиків виникає необхідність в ефективній організації управлінні кадровою безпекою. Управління кадровою безпекою спрямоване на запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому. Слід зазначити, що організація управління кадровою безпекою відіграє домінуючу роль у системі управління безпекою підприємства, оскільки це робота з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій організації первинні. Рівень кадрової безпеки підприємства повинен постійно перебувати під контролем, оскільки результати моніторингу кадрової безпеки є підґрунтям для прийняття управлінських рішень з питань протидії кадровим загрозам та організації управління кадровою безпекою. У зв'язку з цим особливу актуальність мають питання удосконалення організації управління кадровою безпекою підприємства.

Сутність кадрової безпеки розглядають такі вчені як: Ареф'єва О.В., Васильчик С.В., Мацюняк І. Р., Гречішкіна А. А. Питання визначення складових та структури системи кадрової безпеки знайшли відображення в працях таких вчених, як: Герасименко О. М., Назарова Г. В., а показники аналізу кадрової безпеки – в працях Момот Т. В. та Чжан Х. Ю., Кірієнка А. В.. Проте подальшого дослідження потребують питання удосконалення організації управління кадровою безпекою підприємства.

Метою даного дослідження є обґрунтування науково-теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації системи управління кадровою безпекою на підприємстві.

Завдання дослідження:

- 1) розглянути сутність кадрової безпеки та її складові;
- 2) визначити сутність, принципи і завдання організації системи управління кадровою безпекою підприємства;

3) здійснити аналіз діяльності підприємства та його фінансово-економічних показників;

4) проаналізувати показники рівня кадрової безпеки та діючу на підприємстві систему управління кадровою безпекою;

7) розробити заходи щодо удосконалення організації системи управління кадровою безпекою підприємства;

б) удосконалити процес виконання аналітичної функції в системі управління кадровою безпекою підприємства із застосуванням економіко-математичних методів;

8) надати економічне обґрунтування та проаналізувати ефективність запропонованих заходів і рекомендацій

Об'єктом дослідження є процес організації системи управління кадровою безпекою на підприємстві.

Предметом дослідження є методи та інструменти управління кадровою безпекою на підприємстві.

Методи дослідження: спостереження, аналіз та синтез, монографічний аналіз, індукція, дедукція, групування, порівняння, прийоми елімінування.

Інформаційною основою роботи є Закони України, Постанови Кабінету Міністрів, нормативно-правові акти, матеріали періодичних видань та праці провідних науковців з досліджуваної теми.

Інформаційною базою для написання роботи є й фінансова та статистична звітність ТОВ "ОВБП-4".

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх застосування для забезпечення ефективної організації системи управління кадровою безпекою вітчизняних підприємств.

Апробацію результатів роботи здійснено шляхом їх впровадження в діяльність ТОВ "ОВБП-4", а саме в систему управління кадровою безпекою підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття про кадрову безпеку підприємства та її складові

Організована на високому рівні кадрова робота дозволяє підприємству чітко реагувати на події у зовнішньому середовищі, обирати такі варіанти поведінки, які б узгоджували його економічні процеси з вимогами господарського механізму країни.

Від злагодженої роботи системи управління кадрами з іншими функціональними підсистемами, грамотної реалізації кадрової політики та процесу кадрового забезпечення залежить успішна діяльність підприємства, а широке впровадження інформаційних технологій в сучасне управління та виробництво вимагає значного підвищення якості професійної підготовки працівників, її гнучкості, безперервності підвищення їх кваліфікації впродовж усього професійного життя.

Достеменно, кадрова безпека підприємства – це не лише тимчасова діяльність із залучення необхідної кількості персоналу відповідної якості, це цілеспрямована систематична діяльність з елементами планування, організації, мотивації та контролю за станом трудових ресурсів підприємства, розроблена на довгострокову перспективу.

Кадрова безпека є однією з найважливіших складових економічної безпеки. Багато вітчизняних та зарубіжних авторів дають різні визначення категорії “кадрова безпека”, тому що поняття “кадрова безпека” є доволі складним та неоднозначним. Існуючі визначення кадрової безпеки доцільно групувати за змістом з огляду на необхідність їх аналізу та оцінки можливості застосування для уточнення теоретичних засад управління кадровою безпекою. Деякі з них наведені у табл. 1.1 та 1.2.

Таблиця 1.1

Трактування поняття “кадрова безпека” як стану захищеності та діяльності з його досягнення

Автор	Визначення
Алавердов А.Р. [1]	Кадрова безпека – поточна та перспективна захищеність від загроз майнового та немайнового характеру
Баглей Д.Ю. [2]	Кадрова безпека – стан захищеності господарського суб’єкта від кадрових небезпек і загроз, механізмом забезпечення цього стану є ефективне управління персоналом
Егоров С.С. [12]	Кадрова безпека – захищеність людських ресурсів від зовнішніх та внутрішніх загроз, направлених на послаблення економічного, наукового та духовно-морального потенціалу та включає в себе безпеку трудових ресурсів, інтелектуальну безпеку, надійність персоналу у вищій ланці управління, лояльність співробітників
Гончарова К.Б. [8]	Кадрова безпека – захищеність суспільно-прогресивних інтересів організації по розвитку та удосконалення її людського потенціалу, підтримки ефективної системи управління системи управління людськими ресурсами та мінімізації ризиків компанії, пов’язаних з її кадровою складовою
Шаваєв А.Г. [67]	Кадрова безпека – стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов’язаних із її складовою
Швець Н.К. [68]	Кадрова безпека – стан захищеності компанії від ризиків та загроз, пов’язаних із персоналом
Мирющенко А. Л. [36]	Кадрова безпека – діяльність із створення умов функціонування компанії, за яких забезпечується гарантована законодавством захищеність інтересів компанії від ризиків та загроз, пов’язаних із власним персоналом
Назарова Г.В. [43]	Кадрова безпека – це діяльність щодо створення умов для стабільного функціонування й розвитку компанії, за яких забезпечують гарантовану законодавством захищеність інтересів компанії та власників від ризиків і загроз, пов’язаних із персоналом
Чаплигіна Ю.С. [64]	Кадрова безпека – складова економічної безпеки підприємства, яка надає кількісно-якісну характеристику стану захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз та ризиків, пов’язаних з персоналом
Лашенко О.Ю. [29]	Кадрова безпека – це характеристика стану економічної системи, при якому відбувається ефективно функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов’язаних з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи
Авторське визначення	Кадрова безпека – це стан захищеності персоналу та підприємства, що досягається в процесі запобігання внутрішнім і зовнішнім кадровим загрозам і ризикам

Трактування кадрової безпеки як сукупності заходів, діяльності чи процесу із запобігання небезпекам, загрозам, негативним впливам

Автор	Визначення
Джобава А.М. [11]	Кадрова безпека – сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм з боку персоналу підприємства
Кафидов В.В. [20]	Кадрова безпека – процес запобігання негативного впливу на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків та загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому
Кириченко О.М. [22]	Кадрова безпека – це процес запобігання впливів на економічну безпеку підприємства за допомогою ліквідації чи зниження ризиків і різноманітних загроз, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом
Логінова Н.І. [31]	Кадрова безпека підприємства – це найбільш важлива складова економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства
Чумарін І.Г. [66]	Кадрова безпека – процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому
Гречішкіна А. А. [9]	Кадрова безпека – процес попередження, запобігання і усунення ризиків та загроз які виникають з боку персоналу з метою створення умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства

Визначення кожного із авторів є правильним та пояснює суть кадрової безпеки, але деякі з них можуть бути не точними або не повними.

Як на нашу думку, доцільним є визначення кадрової безпеки як стану захищеності або діяльності, яка дозволить на постійній основі забезпечувати цей стан захищеності. З точки зору інших вчених кадрова безпека – це не результат, тобто не стан захищеності підприємства, а постійний процес запобігання небажаним діям з боку персоналу, які можуть принести шкоду суб'єкту господарювання [9, 11, 20, 22, 31, 66]. Процес захисту підприємства від небезпеки починається вже на етапі підбору персоналу на існуючі вакансії. І цей процес захисту діє безперервно на всьому періоді функціонування підприємства. Існують і інші підходи щодо визначення кадрової безпеки, про що і свідчить табл. 1.3.

Інші трактування кадрової безпеки

Автор	Визначення
Засіб забезпечення ефективного використання економічного, людського, кадрового, професійно-кваліфікаційного потенціалу	
Кібанов А.Я. [21]	Кадрова безпека – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку підприємства
Литовченко О.Ю. [30]	Кадрова безпека – сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства
Калініченко Л.Л. [19]	Кадрова безпека – це такий стан індивідуумів, колективу підприємства, його людського потенціалу та системи управління персоналом при якому забезпечується ефективне використання економічного потенціалу та розвиток підприємства
Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. [40]	Інтелектуально-кадрова безпека відображає забезпеченість підприємства управлінським та промислово-виробничим персоналом, рівень плинності кадрів на підприємстві, достатність їх освітньо-кваліфікаційного рівня, захищеність від переманювання працівників конкурентами
Сукупність складових	
Мехеда Н.Г., Маренич А.І. [35]	Кадрова безпека – комбінація таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека ризиків компанії, пов'язаних із її складовою
Фактори, не здатні заподіяти шкоду	
Митрофанов А. А. [37]	Кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільноти й індивіда в ній, за якого вплив на них з боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди
Штангрет А.М. [71]	Кадрова безпека – найважливіший фактор безпеки усіх сфер діяльності підприємства, нехтування яким здатне не лише нанести серйозну шкоду підприємству, але й зруйнувати його економічну безпеку

Як на думку автора, трактування, наведені у табл. 1.3 не зовсім точно розкривають зміст безпекознавчих категорій, тому запропоновано визначення поняття кадрова безпека, як стану захищеності підприємства від загроз та негативних впливів. Таким чином, під кадровою безпекою запропоновано розуміти стан захищеності персоналу та підприємства, що досягається в процесі запобігання внутрішнім і зовнішнім кадровим загрозам і ризикам.

Управління кадровою безпекою пов'язано з нейтралізацією ризиків, попередженням виникнення загроз та кризових явищ, а також у забезпеченні ефективності управління персоналом за рахунок формування у персоналу властивостей й характеристик, що створюють умови для досягнення інтересів власників та самого персоналу, їх захист від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Загрози кадровій безпеці слід розглядати в контексті її складових. Кадрова безпека є однією зі складових економічної безпеки, але кожна складова кадрової безпеки також є комбінацією певних елементів, пов'язаних між собою складними зв'язками.

Багато зарубіжних та вітчизняних авторів виділяють різні підходи та складові кадрової безпеки підприємства, але серед них є найбільш вагомі, які можуть включати в себе декілька складових.

Кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними і часто багаторівневими процесними зв'язками. Кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію подібних складових.

Отже, персонал підприємства як об'єкт управління характеризується професійною кваліфікацією, мотивацією та фізичною кондицією. Також банк є своєрідним осередком інформаційних даних, що акумулюються та обслуговуються персоналом підприємства.

Подальше дослідження потребує ґрунтовного вивчення визначення вченими складових кадрової безпеки, що знайшло відображення у табл. 1.4.

Аналізуючи дані табл. 1.4, зазначимо, що серед науковців немає єдиного підходу щодо обґрунтування складових кадрової безпеки підприємства. Більшість науковців [6, 8, 21, 56, 61, 72] серед складових кадрової безпеки однозначно виділяють такі, як: професійна, соціально-мотиваційна, психологічна, безпека життєдіяльності. Тому, беззаперечним є включення до структури кадрової безпеки саме цих складових. Як на нашу думку, цей перелік не є повним. Для розкриття змісту кадрової безпеки та її структури запропоновано виділяти такі складові як: інформаційно-комунікаційна, кар'єрна.

Кожна із вищезгаданих складових кадрової безпеки, як на думку автора має свою внутрішню структуру.

Підходи щодо визначення складових кадрової безпеки

Автор, джерело	Складові кадрової безпеки
Кібанов А.Я. [21]	психологічна безпека (антиконфліктна); соціально мотиваційна безпека; професійна безпека
Чередниченко Н.В. [65]	безпека здоров'я; фізична безпека; фінансова безпека; інтелектуальна безпека; кар'єрна безпека; адміністративно-незалежна безпека; технологічна безпека; пенсійно-страхова безпека; патріотична безпека; психолого- комунікаційна; естетична безпека
Томаневич Л.М. [61]	безпека життєдіяльності; психологічна безпека; соціально мотиваційна безпека; професійна безпека
Гончарова К. Б. [8]	соціально-мотиваційна безпека; професійна безпека; інформаційна безпека; інтерперсональна безпека; безпека життєдіяльності
Яременко О.Ф. [72]	фізична безпека; інтелектуальна безпека; психологічна безпека; соціальна безпека; матеріальна безпека; професійна безпека
Руда Т. В. [56]	безпека здоров'я; фізична безпека; інтелектуальна безпека; психологічна безпека; соціальна безпека; корпоративна безпека; фінансова безпека; кар'єрна безпека; технологічна безпека
Герасименко О. М. [6]	психологічна безпека; соціальна безпека; професійна безпека; мотиваційна безпека; безпека життєдіяльності

Проаналізувавши роботи науковців в галузі кадрової безпеки, автор пропонує означити основними складовими кадрової безпеки, наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Складові кадрової безпеки (авторська розробка)

Складові кадрової безпеки	Характеристика складових
Професійна безпека	Система принципів, підходів, дій направлена на створення певних умов праці (рівень оплати праці, посада, обладнання робочого місця), з урахуванням новітнього, передового досвіду на ринку праці)
Соціально- мотиваційна безпека	Мотиваційна безпека пов'язана з формуванням задоволеності персоналу діючою на підприємстві системи моральних та матеріальних стимулів. Соціальна безпека пов'язана із задоволеністю соціальним статусом
Психологічна безпека	Вид кадрової безпеки, пов'язаний з формуванням позитивного іміджу роботодавця, уникненням конфліктів, налагодженням морально-психологічного клімату у колективі
Безпека життєдіяльності	Вид кадрової безпеки, пов'язаний зі збереженням здоров'я, запобіганням травматизму, протиправним посяганням на здоров'я та життя працівників, дотриманням правил безпеки
Інформаційно-комунікаційна безпека	Вид кадрової безпеки, що полягає у налагодженні ефективної комунікаційної взаємодії та забезпеченні збереження конфіденційної інформації
Безпека розвитку персоналу	Вид кадрової безпеки, що полягає у забезпеченні лояльного відношення персоналу до підприємства особливо в умовах вкладення коштів у розвиток та навчання персоналу

Таким чином, кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними і часто завуальованими зв'язками. Саме в контексті складових доцільно формувати теоретичні засади управління кадровою безпекою вітчизняних підприємств.

1.2. Принципи, завдання, об'єкти, суб'єкти та напрями організації системи управління кадровою безпекою на підприємстві

Оскільки кадри є первинними фактором для всіх функціональних складових економічної безпеки, то актуальними стають питання удосконалення організації управління кадровою безпекою підприємства.

Як на нашу думку, під організацією системи управління кадровою безпекою слід розуміти сукупність організаційних засад здійснення управлінського впливу на систему забезпечення кадрової безпеки підприємства з метою запобігання негативного впливу кадрових ризиків, загроз та небезпек на діяльність підприємства.

Організаційні засади управління кадровою безпекою будуються на засадах теоретичних підходів. Щоб сформулювати теоретичні основи управління кадровою безпекою на мікрорівні потрібно взяти до уваги ті положення, які коротко можна викласти наступним чином:

1) кадрова безпека є однією із функціональних складових економічної безпеки підприємства, тобто підсистемою в комплексній системі економічної безпеки підприємства;

2) сутність управління кадровою безпекою можна визначити як діяльність зі створення умов для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективного використання трудового потенціалу, зниження ризиків, нейтралізація зовнішніх та внутрішніх загроз;

3) на рівень кадрової безпеки впливають різноманітні фактори, джерелом походження яких є внутрішнє і зовнішнє середовище;

4) об'єктом підсистеми кадрової безпеки на підприємстві є працівник як індивідуум, колектив, людський капітал, система управління персоналом;

5) суб'єкти кадрової безпеки поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зміст організації управління кадровою безпекою визначається виходячи з мети цього процес (рис. 1.1).

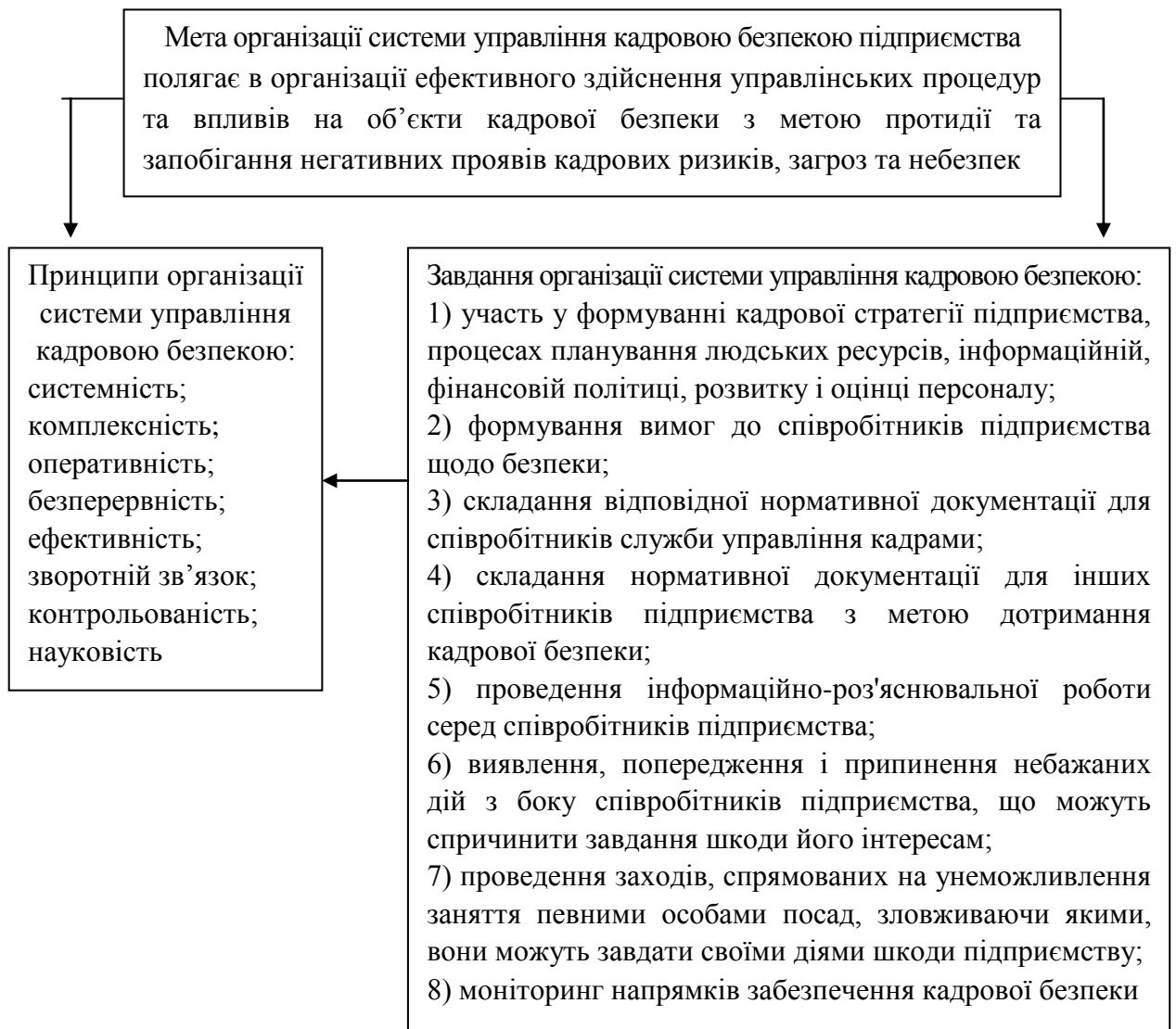


Рис. 1.1. Принципи та завдання організації системи управління кадровою безпекою на підприємстві

Meta organization system of HR safety management of the enterprise consists in organizing effective implementation of management procedures and influence on HR safety objects with the aim of preventing and avoiding negative manifestations of HR risks, threats and dangers. Meta determines tasks and principles of organization of HR safety management of the enterprise.

Ensuring a high level of HR safety, which is a priority for the effective activity of any subject of entrepreneurial activity, requires concentration of attention not only on employees, who are in the list of employees, but also on possible candidates for the workplace. The specified provisions are based on the results of scientific research in domestic science.

ковців. Проаналізувавши роботу Гончарової К. Б. [8] автори вважають за доцільне формування переліку об'єктів та суб'єктів кадрової безпеки, наведеного у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Об'єкти кадрової безпеки

Група об'єктів	Об'єкти кадрової безпеки
Стейкхолдери	Акціонери, керівники, партнери, штатний і позаштатний персонал, що володіє інформацією, яка не підлягає розголошенню або є комерційною таємницею
Фінансові ресурси	Фінансові ресурси, що знаходяться в розпорядженні персоналу підприємства та підпадають під можливість привласнення, розтрати й навмисні фінансові махінації;
Технічні засоби	Технічні засоби та програмне забезпечення, що використовується співробітниками в процесі виконання їхніх посадових обов'язків, якому може бути завдано шкоди власним персоналом навмисно або ненавмисно
Інтелектуальна власність	Об'єкти авторського права, об'єкти суміжних прав, об'єкти науково-технічної інформації, об'єкти промислової власності, засоби індивідуалізації, ноу-хау, що можуть стати об'єктами привласнення, розкрадання, махінацій, промислового шпіонажу і корпоративної розвідки, та навіть знищення власним персоналом
Матеріальні ресурси	Усі матеріальні ресурси, до яких є вільний або обмежений доступ персоналу, що може вчинити такі неправомірні дії, як розкрадання майна, навмисне спричинення шкоди майну банку, тощо;
Інформаційні потоки	Захищена інформація, інформаційні ресурси обмеженого використання та вільно розповсюджені інформаційні ресурси, які є об'єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору й передачі третій, зацікавленій стороні, втраті, викривленню в інтересах зловмисника, розголошенню, що завдає шкоди інтересам та репутації підприємства

Суб'єкти кадрової безпеки поділяються на зовнішні та внутрішні [8].

До зовнішніх відносяться: органи державної влади, правоохоронні органи, служби безпеки інших суб'єктів господарської діяльності, недержавні структури із забезпечення безпеки, особи, які не мають ділових відносин з підприємством.

До внутрішніх відносяться: служба безпеки підприємства, кадрова служба, юридичний відділ, структурні підрозділи, персонал підприємства.

Схема організації управління кадровою безпекою на підприємстві наведена на рис. 1.2.

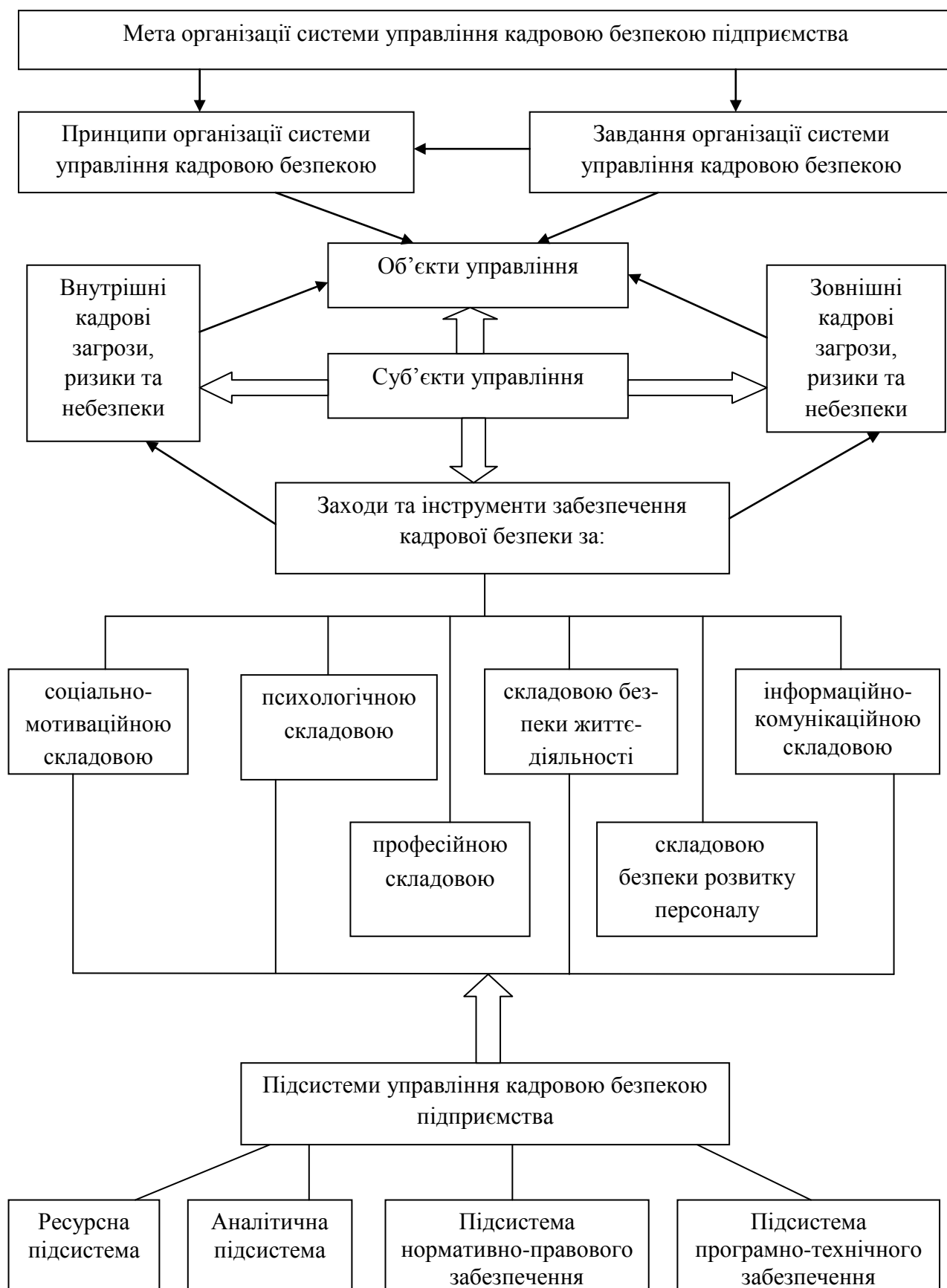


Рис. 1.2. Підхід щодо організації системи управління кадровою безпекою на підприємстві (авторська розробка)

Авторська розробка схеми організації управління кадровою безпекою підприємства ґрунтується на організації управління за її складовими.

Не менш важливими концептуальними основами є комплекс заходів забезпечення кадрової безпеки, їх своєчасність та необхідність: економічні, соціально-психологічні, технологічні, адміністративні та дисциплінарні.

Поруч із розробленими варіантами застосування того чи іншого виду заходів, важливим є встановлення чіткої послідовності реалізації кроків для підтримки необхідної для досягнення мети рівня кадрової безпеки (рис. 1.3).

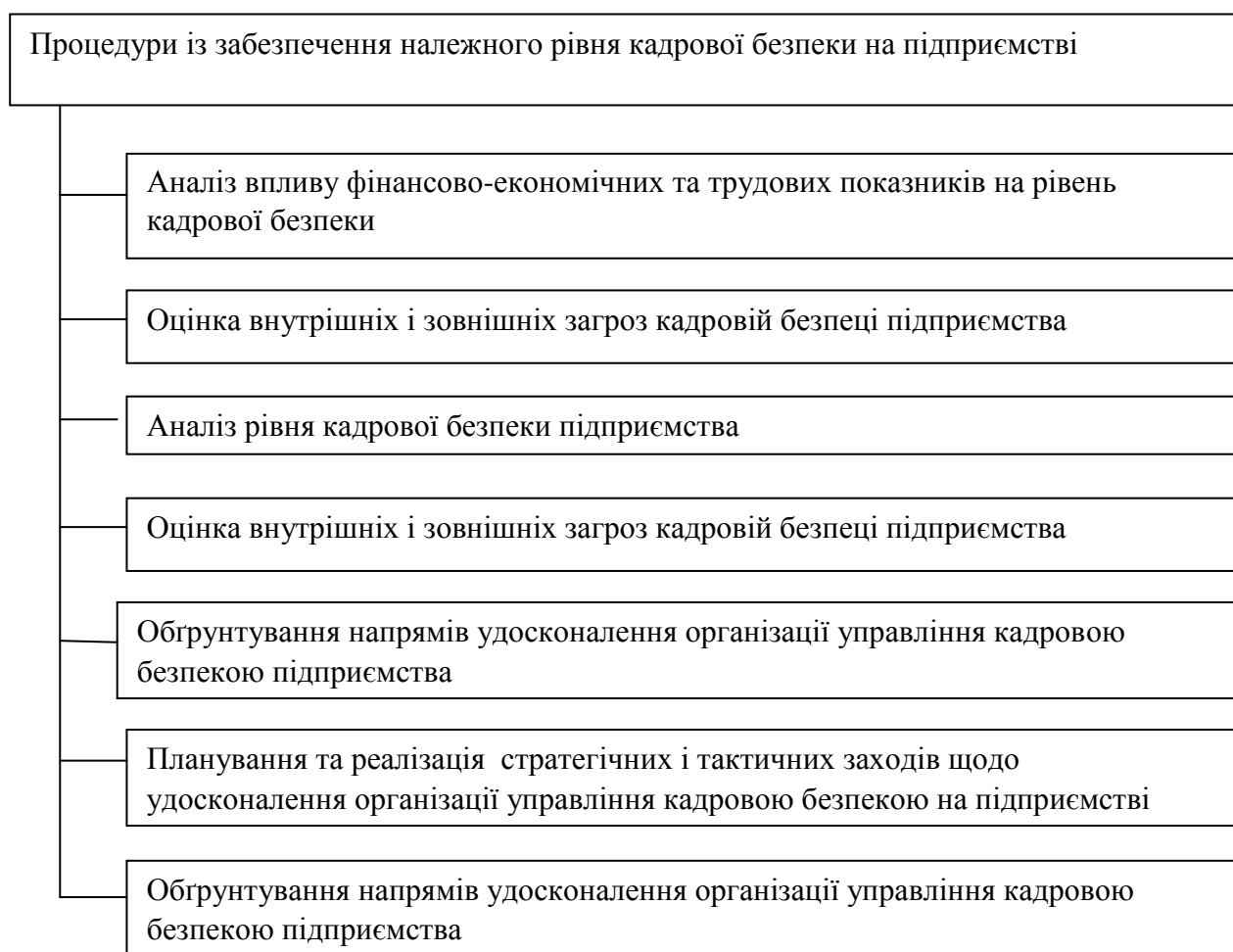


Рис. 1.3. Процедури з організації управління кадровою безпекою підприємства

На перших стадіях процесу забезпечення кадрової безпеки здійснюється аналіз джерел негативних факторів, впливу ризиків та загроз та оцінка можливої шкоди від таких дій. З-поміж основних негативних впливів на кадрову безпеку підприємства виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників тих чи інших структурних підрозділів, їхнє небажання або нездатність забезпечити

реалізацію інтересів власників, персоналу та суб'єктів зовнішнього середовища. Це може бути зумовлене низьким рівнем управління персоналом, браком коштів на оплату праці окремих категорій персоналу чи нераціональним їх витрачанням тощо.

Процес планування управлінських заходів, спрямований на гарантування належного рівня кадрової безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці необхідних працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, волю до творчості, забезпечення соціальними благами та політику звільнення.

Виділимо на основі опрацювання джерела [42] основні функції кадрової служби з удосконалення організації управління кадровою безпекою підприємства:

участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу;

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

інформаційно-роз'яснювальна робота зі співробітниками підприємства;

виявлення, попередження й припинення небажаних дій із боку співробітників підприємства, що можуть спричинити шкоду інтересам підприємства;

проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть заподіяти шкоду підприємству.

Важливим етапом в процесі гарантування кадрової безпеки підприємства є набір кадрів. Зазначимо, що набір кадрів розглядають як процес запобігання негативним впливам на кадрову безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.

Наступним напрямком роботи підсистеми кадрової безпеки є “адаптація” персоналу. Помилка багатьох служб управління персоналом полягає в тому, що зазначену кадрову технологію досліджують тільки на професійному й побутовому рівнях. Час адаптації – це не два місяці випробувального терміну, вони індивідуальні для кожної особистості й кожної соціальної групи працівників.

На кадрову безпеку підприємства впливають як зовнішні (тиск на співробітників, інфляційні процеси), так і внутрішні фактори (недостатня кваліфікація працівників, неефективна система мотивації), які треба враховувати при аналізі стану кадрової роботи з погляду безпеки щодо беззбитковості трудових відносин.

Для збереження кадрової безпеки варто використовувати сучасні кадрові технології, включаючи такі механізми: ефективну мотивацію; прискорену адаптацію (за рахунок наставництва); своєчасне запобігання конфліктним ситуаціям, атестацію; компенсацію; розумну політику звільнення; пропаганду корпоративності.

Отже, управління кадровою безпекою підприємства охоплює окрім певних специфічних її складників усю сукупність процесу управління персоналом – від залучення та пошуку працівників до їхньої адаптації, створення корпоративного духу, контроль роботи, кар'єрного росту чи звільнення. Лише за умов загальної ефективної роботи усіх цих складових можливо досягти стабільності та розвитку підприємства, адже кадри – є основою будь-якого підприємства, дієве та ефективне управління якими може стати його основною конкурентною перевагою.

Система контролю кадрової безпеки спрямовується на виявлення загроз кадровій безпеці (ризиків) та мінімізації останніх, наприклад виявлення негативної поведінки, неякісного здійснення обов'язків і трудових операцій, нездорових взаємовідносин у колективах підрозділів підприємства, причин та умов, що сприяють цьому та мінімізації останніх.

Саме класифікація загроз кадровій безпеці, визначення їх сутності та характеру впливу на рівень захищеності підприємства і вимагають подальшого дослідження.

1.3. Характеристика загроз системі управління кадровою безпекою підприємства

Під час вирішення проблем забезпечення безпеки підприємства важливу роль відіграє вивчення ризиків та загроз, які можуть походити від персоналу організації і діяти на нього.

Згідно з даними порталу Content Security, наявні у світі внутрішні та зовнішні загрози розподіляються таким чином: розголошення інформації (зайва балакучість працівників) (32%); несанкціонований доступ до інформації шляхом підкупу і схиляння до співпраці з боку конкурентів (24%); відсутність в компанії належного нагляду до конфіденційності інформації (14%); традиційний обмін виробничим досвідом (12%); безконтрольне використання інформаційних систем (8%) [14].

Так, шахрайство співробітників стало основною причиною змушеного закриття за останніх 20 років близько 100 американських підприємств.

95% збитків на підприємствах США утворюється за особистої участі персоналу підприємств і тільки 5% – у наслідок дій клієнтів та інших осіб [51]. Статистичні дані Європейського союзу показують, що приблизно 58% відомих випадків шахрайства й зловживань припадає на частку службовців, 30% – менеджерів, а 12% – топ-менеджерів і власників.

Аналіз економічної літератури з цієї проблематики вказує на доволі широкий спектр кадрових загроз. Так, Л. Лапицька як загрозу кадрової безпеки розглядає низький рівень надійності персоналу, несприятливий соціально-психологічний клімат, низьку лояльність персоналу, помилки у підборі персоналу, відсутність високого рівня корпоративної культури [28, с. 146]. До загроз, які походять від співробітників, А. Штангрет відносить такі: порушення порядку використання технічних засобів, що створюють умови для несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації; порушення встановленого режиму збереження відомостей конфіденційного характеру і безпеки; порушення встановленого порядку фінансової звітності в організації; злочинні та інші неза-

конні дії з особистих мотивів або в інтересах третіх осіб [70, с. 233]. Дослідження І. Швець присвячено ризикам, що виникають на кожному етапі взаємодії між працівником та підприємством, оцінці їхньої вірогідності та методам попередження [28, с. 182].

При цьому найчастіше поняття “загроза” асоціюється з небезпекою. Так, А. Штангрет розглядає загрозу безпеці підприємства як сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку його фінансово-економічними інтересам [71, с. 55]. О. Єгорова вважає, що загроза безпеці – це небезпека на стадії переходу з можливостей в дійсність, намір або демонстрація готовності одних суб'єктів завдати шкоди іншим [13, с. 146].

На думку Ж. Костюк, визначення загрози через небезпеку доволі точно відображає об'єктивну сутність цього явища [27, с. 144]. Водночас ототожнювати загрозу з небезпекою неправильно. Як зазначає Ж. Костюк, загальним у змісті загрози і небезпеки є їх можливість завдати шкоди, а відмінності полягають у характері, змісті суб'єктно-об'єктних відносин, а також у ступені готовності суб'єкта до заподіяння того чи іншого збитку. На відміну від загрози, небезпека має гіпотетичний, безадресний характер, її суб'єкт і об'єкт яскраво невидимі. Крім цього, небезпеку характеризує можлива уявна готовність до завдання шкоди, тоді як загрозу – реальні наміри і можливості її заподіяння [8, с. 147].

На основі аналізу джерела [64], автори доходять висновку, що кадрові загрози мають такі ознаки:

динамізм (події, зміни або дії, тобто загрозам притаманна динаміка);

негативний вплив (кадрові загрози завдають шкоди або порушення нормального функціонування підприємства і, як наслідок, є причиною збитків та втрат);

причинно-наслідковий характер (кадрові загрози виникають під дією певних чинників (зовнішніх та внутрішніх) і тому потребують комплексу заходів з боку підприємства для їхньої нейтралізації та усунення).

В літературі не існує єдиного підходу до класифікації загроз безпеці підприємства. Так, Писаревська Г. І. [52] надає класифікацію наведену в табл. 1.7.

Багатокритеріальна класифікація загроз безпеці підприємства [52]

Класифікаційна ознака	Група загроз
За можливості прогнозування	передбачувані, непередбачувані
За джерелами виникнення	об'єктивні, суб'єктивні
За об'єктом зазіхання	персонал, майно, техніка, інформація, технології
За природою виникнення	політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські
За місцем виникнення	внутрішні, зовнішні

Класифікація загроз наведена у табл. 1.7, як на нашу думку, має універсальний характер і може використовуватися щодо будь-якого виду безпеки, у тому числі і кадрової.

Значна увага розгляду загроз кадровій безпеці підприємства приділяється у праці Назарової Г. В. та Урдуханова Р. І. [42], про що і свідчить табл. 1.8.

Небезпеки й загрози безпеки підприємства залежно від джерела виникнення ці автори поділяють на об'єктивні й суб'єктивні. Об'єктивні виникають без участі й проти волі підприємства або його персоналу, незалежно від ухвалених рішень. Це стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття, форсмажорні обставини тощо. Суб'єктивні загрози породжені навмисними або ненавмисними діями людей, різних органів й організацій, у тому числі державних і міжнародних підприємств конкурентів. Тому їх необхідно розпізнавати й обов'язково враховувати в управлінських рішеннях [42].

За часовою ознакою практичної реалізації загрози автори [42] пропонують розрізняти: 1) потенційні, практична реалізація яких на конкретний момент має лише імовірнісний характер (у суб'єкта управління є час на їх профілактику); 2) загрози, які реалізуються, негативна дія яких на діяльність суб'єкта управління знаходиться в конкретний момент на різних стадіях розвитку (відповідно у суб'єкта є шанси на їх оперативне відображення в цілях недопущення або мінімізації кінцевого збитку); 3) реалізовані загрози, негативна дія яких вже закінчилася і збиток фактично завданий (суб'єкт управління має можливість лише оцінити збиток, виявити винуватців і підготуватися до подібних загроз надалі).

Загрози кадровій безпеці підприємства [42]

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

Особлива увага має приділятися діагностуванню загроз, спричинених персоналом, який належить до груп ризику. Виділяють такі типи залежностей, маючи які персонал потрапляє до груп ризику: 1) фармакологічні (хімічні) - до них відносяться наркоманія, алкоголізм, куріння, токсикоманія; 2) субстанцію-

нальні – включають комп’ютерні, ігорні, емоційні співзалежності (сексуальні і любовні залежності), трудо- або працеголізм, харчові залежності (від певних продуктів харчування) і багато інших. Загрози безпеці, які обумовлені присутністю персоналу груп ризику, наведені в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Загрози кадровій безпеці, що надходять від персоналу груп ризику [42]

Назва загрози	Значення загрози
Можливість керування зі сторони	Можливість керування працівниками, що входять у групи ризику, ззовні, що може спричинити дестабілізацію роботи відділу чи підприємства в цілому (одержання секретів, відвернення клієнтів, постачальників)
Негативний вплив на певні особи та групи	Постійні спроби залежного поширити вплив своїх пагубних пристрастей, звичок на навколишніх, пошук або формування кола однодумців, тобто збільшення кількості представників групи ризику в організації
Крадіжки і шахрайство	Задоволення своїх залежностей за рахунок тимчасових і матеріальних ресурсів роботодавця
Дестабілізація мікроклімату в колективі	Руйнування єднання й згуртованості колективу, порушення його стабільної працездатності (запізнення, прогули, загострення взаємин)
Виникнення конфліктної ситуації	Загострення взаємовідносин між працівниками відділу, тяжке психічне навантаження, апатія до роботи, відволікання на вирішення конфліктів, погрози, які пов’язані із розповсюдженням інформації в процесі розгортання конфлікту, а також зниження трудової активності, збільшення часу непродуктивної роботи, тимчасової непрацездатності працівників
Непередбачувані афективні реакції	Народжується загроза непередбаченого, небезпечного для навколишнього оточення поведіння, покликаною афективними реакціями страху й гніву, зниженим самоконтролем, неузгодженістю між реальним й ідеальним уявленням про себе, наявністю фобій і маній, емоційною нестриманістю й імпульсивністю
Порушення техніки безпеки	Веде до ризику виникнення нещасних випадків на робочому місці, загрози безпеки підприємства в цілому
Втрата інформації	Продаж конкурентам найважливішої конфіденційної інформації, ноу-хау й секретів підприємства

Вважаємо, що склад основних кадрових загроз на сучасному підприємстві має широку палітру, оскільки пов’язаний не тільки із витоків інформації, але й з якістю праці, кваліфікацією робітників, наявністю творчого потенціалу тощо.

Висновки за розділом 1

Існує дуже багато визначень нового і, водночас, неоднозначного поняття “кадрова безпека”. Кадрова безпека є однією з найважливіших складових економічної безпеки, але кожна складова економічної безпеки також є комбінацією певних елементів, пов’язаних між собою складними зв’язками. Як на нашу думку, кадрова безпека підприємства – це стан захищеності персоналу та підприємства, що досягається в процесі запобігання внутрішнім і зовнішнім кадровим загрозам і ризикам.

В роботі запропоновано у структурі кадрової безпеки виділяти такі її складові: професійну, соціально-мотиваційну, психологічну безпеку, безпеку розвитку персоналу та безпеку життєдіяльності.

Під організацією системи управління кадровою безпекою запропоновано розуміти сукупність організаційних засад здійснення управлінського впливу на систему забезпечення кадрової безпеки підприємства з метою запобігання негативного впливу кадрових ризиків, загроз та небезпек на діяльність підприємства.

Організаційні засади системи управління кадровою безпекою включають визначення мети, завдань, принципів управління кадровою безпекою, заходів протидії загрозам кадровій безпеці за її складовими, а також обслуговуючих підсистем, таких як: ресурсна, нормативно-правового забезпечення, аналітична та підсистема програмно-технічного забезпечення.

Негативний вплив на рівень кадрової безпеки мають загрози. Як на думку авторів, доцільною є їх класифікація за такими ознаками, як: 1) загальні ознаки (можливість прогнозування; джерела виникнення; об’єкт зазіхання; природа виникнення; місце виникнення); 2) специфічні ознаки (характер втрат від реалізованих загроз; економічний характер загроз; джерело (суб’єкти) загроз). Особливій увазі та окремій класифікації підлягають загрози з боку персоналу, який належить до груп ризику.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ “ОВБП-4”

2.1. Аналіз діяльності підприємства та його фінансово-економічного стану

Інформаційною базою для написання роботи є звітно-статистичні дані підприємства ТОВ "ОВБП-4". Досліджуване підприємство є самостійною юридичною особою, яка не має в своєму складі інших юридичних осіб і займається наданням маркетингових послуг.

Мета функціонування ТОВ “ОВБП-4” полягає в отриманні прибутку від різних зазначених в статуті видів діяльності.

Для досягнення поставленої мети функціонування підприємства воно може здійснювати такі види діяльності:

- 1) надання маркетингових послуг;
- 2) оптово-роздрібна торгівля;
- 3) торгівля друкованими виданнями;
- 4) торгівля канцелярськими виробами;
- 5) торгова, торгово-закупівельна, торгово-посередницька та комісійна діяльність, здійснення оптової та роздрібною торгівлі на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- 6) оптова, роздрібна, комісійна торгівля, в тому числі через магазини;
- 7) торговельна діяльність, пов'язана з реалізацією транспортних засобів, реалізацією сільськогосподарської техніки і машин;
- 8) реалізація малогабаритної сільськогосподарської техніки та інструментів, дрібного інвентарю;
- 9) торгівля запасними частинами для сільськогосподарської техніки та транспортних засобів;
- 10) здійснення різних видів ремонту (поточний, капітальний);
- 11) надання послуг з обслуговування та ремонту транспортних засобів;
- 12) виробництво і ремонт засобів вимірювання і контролю;

13) надання послуг, пов'язаних з профорієнтацією населення, посередництво в працевлаштуванні, в тому числі за кордоном;

14) операції з нерухомістю; здача в оренду нерухомості; надання складських, посередницьких послуг;

15) зварювальні роботи; ремонт технологічного і металообробного обладнання.

Підприємство має право на недоторканність його ділової репутації, на таємницю кореспонденції, на інформацію та інші особисті немайнові права, які можуть йому належати.

Основним видом діяльності ТОВ “ОВБП-4” є надання маркетингових послуг. Ці послуги надаються підприємством як юридичним, так і фізичним особам - підприємцям.

ТОВ “ОВБП-4” веде самостійний баланс, має поточні рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та зображенням Державного герба України, фірмові бланки та інші реквізити. Підприємство засноване на приватній власності одного учасника товариства і є юридичною особою з моменту його державної реєстрації.

ТОВ “ОВБП-4” було створено у вересні 2008 року. Підприємство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного йому майна. Для здійснення дозволених статутом видів діяльності підприємство ТОВ “ОВБП-4” має право: 1) вступати в господарські та цивільно-правові відносини з іншими підприємствами, організаціями, установами, громадянами; 2) створювати дочірні підприємства, філії, представництва та відділення, що діють від імені підприємства; 3) здійснювати випуск і розміщення цінних паперів; 4) користуватися кредитами банків; 5) самостійно здійснювати економічну діяльність.

Трудова діяльність підприємства регулюється рішеннями трудового колективу ТОВ “ОВБП-4”. Трудовий колектив товариства складають всі громадяни, які беруть участь своєю працею в його діяльності на основі трудового договору або інших форм регулюють трудові відносини. Трудовий колектив розглядає і подає адміністрації проект колективного договору, бере участь в моральному і матеріальному стимулюванні праці.

Підприємство веде бухгалтерський, оперативний і статистичний облік відповідно до чинного законодавства. ТОВ “ОВБП-4” самостійно планує свою діяльність, визначає стратегію та основні напрямки свого розвитку самостійно вибирає шляхи виконання статутних цілей і напрямів діяльності.

Динаміка основних фінансово-економічних показників підприємства знайшла відображення в табл. 2.1. Ці аналітичні показники розраховані на підставі додатків А – И.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ “ОВБП-4”

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1. Середньооблікова чисельність штатного персоналу, осіб	34	36	2	5,88
2. Средньомісячна заробітна плата, грн.	11894	12147	253	2,13
3. Відпрацьований фонд робочого часу, людино-годин	65566	69246	3680	5,61
4. Фонд оплати праці, тис. грн	4834,5	5247,5	413	8,54
4. Вартість майна, тис. грн.	5074	6234	1160	22,86
5. Оборотні активи, тис. грн.	3296	3146	-150	-4,55
6. Власний капітал, тис. грн.	1418	1354	-64	-4,51
7. Дебіторська заборгованість, тис. грн	2089	1864	-225	-10,77
8. Поточні зобов'язання, тис. грн.	1403	2429	1026	73,13
9. Власний капітал, тис. грн.	1418	1354	-64	-4,51
10. Чиста виручка від реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	12838,1	14175,4	1337,3	10,42
11. Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг, тис. грн.	12517,1	13830,7	1313,6	10,49
12. Чистий прибуток, тис. грн.	136,0	268,7	132,7	97,57
13. Валова рентабельність продажів, %	11,31	8,26	-3,05	-26,97
14. Коефіцієнт зносу, %	63,09	49,03	-14,06	-22,29
15. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,89	4,51	0,62	15,94
16. Коефіцієнт покриття	2,35	1,3	-1,05	-44,68
17. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,28	0,22	-0,06	-21,43

Проаналізуємо динаміку основних економічних показників.

Позитивна динаміка мала місце за такими показниками: вартість майна підприємства (збільшилася на 22,86%); дебіторська заборгованість (зменшилася на 10,77%); коефіцієнт оборотності оборотних активів (збільшився на 15,94%) чистий прибуток (збільшився на 97,57%); покращилися трудові показники, а саме середньооблікова чисельність персоналу (збільшилася на 5,88%); середньомісячна заробітна плата (збільшилася на 2,13 %); відпрацьований фонд робочого часу (збільшився на 5,61%). Негативна динаміка має місце щодо таких показників, як: поточні зобов'язання (збільшилися на 73,13%); власний капітал (зменшився на 4,51%); собівартість товарів, робіт, послуг (збільшилася на 10,49%); валова рентабельність продажів (зменшилася 3,05%); оборотні активи (зменшилася на 4,55%); коефіцієнт покриття (зменшився на 1,05); коефіцієнт фінансової автономії (зменшився на 0,06).

Незважаючи на деяку позитивну динаміку показників ТОВ “ОВБП-4” існують резерви їх поліпшення, реалізація яких вимагає більш детальних аналітичних розрахунків.

Про певні недоліки в фінансово-економічній підприємства та їх вплив на рівень кадрової безпеки можна судити по деяких несприятливих змінах показників ліквідності та фінансової стійкості. Формули для розрахунку показників ліквідності наведені в табл. 2.2, а результати розрахунку в табл. 2.3.

Таблиця 2.2

Формули для розрахунку показників ліквідності

Назва показника	Формула для розрахунку	Характеристика
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\Phi 1 (p. 1160+1165) / \Phi 1 p. 1695$ (0,2-0,35; збільшення)	Оцінка можливості розрахунку за короткостроковими зобов'язаннями в найближчий час. Оптимальне значення 0,2-0,35
Загальний коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	$\Phi 1 (p. 1195 - 1100 - 1110) / \Phi 1 p. 1695$ (1,5-2; збільшення)	Оцінка можливості покриття поточних зобов'язань за рахунок оборотних коштів. Оптимальне значення – 1,5-2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\Phi 1 p. 1195+1165) / \Phi 1 p. 1695$ (0,2-0,35; збільшення)	Оцінка ступеня покриття поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості. Оптимальне значення – 0,7 - 1

Таблиця 2.3

Динаміка та характер змін показників ліквідності ТОВ “ОВБП-4”

Показники	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення	Характер змін показників
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,04	-0,01	Негативний. Невідповідність оптимальному значенню
Загальний коефіцієнт покриття	1,7	1,3	-0,4	Негативний. Невідповідність оптимальному значенню в 2019 році
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,67	1,26	-0,41	Негативний. Відповідність оптимальному значенню значенню

Всі коефіцієнти ліквідності в 2019 році в порівнянні з 2018 роком погіршилися. Оптимальному значенню відповідає коефіцієнт швидкої ліквідності як в 2019, так і в 2018 році, а також коефіцієнт покриття в 2018 році. Оскільки в 2019 році ТОВ “ОВБП-4” працює беззбитково, не дивлячись на те, що коефіцієнт покриття менше 1,5 підприємство не може бути оголошено фінансово неспроможним. Серйозні проблеми у підприємства існують з абсолютною ліквідністю. Підприємство не зможе протягом найближчих трьох місяців погасити свої найбільш термінові зобов'язання.

Результати та порядок розрахунку показників фінансової стійкості подано у табл. 2.4 і 2.5.

Таблиця 2.4

Динаміка та характер зміни показників фінансової стійкості ТОВ “ОВБП-4”

Показники	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення	Характер змін показників
Коефіцієнт автономії	0,28	0,24	-0,04	Негативний. Невідповідність оптимальному значенню
Коефіцієнт фінансової залежності	3,58	4,24	0,66	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,39	0,31	-0,08	
Коефіцієнт фінансового ризику	2,58	3,24	0,66	
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,72	0,76	0,04	
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,1	-0,52	-0,42	Негативний. Відповідність оптимальному значенню
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,96	0,50	-0,46	

Таблиця 2.5

Методика розрахунку основних показників фінансової стійкості підприємства

Показники	Порядок розрахунку / позитивна тенденція	Характеристика
Коефіцієнт автономії	Φ 1 р. 1495 / Φ 1 р. 1900 (0,5-0,6, збільшення)	Відношення власного капіталу до підсумку балансу. Чим більше значення показника, тим менше підприємство залежно від зовнішніх джерел фінансування
Коефіцієнт фінансової залежності	Φ 1 р. 1900 / Φ 1 р. 1495 (<2,0)	Показує, яка сума майна припадає на 1 грн. власного капіталу
Коефіцієнт фінансової стійкості	Φ 1 р. 1195- р. 1695 / Φ 1 р. 1495 (>0,5)	Відношення власного і залученого капіталу
Коефіцієнт фінансового ризику	Φ 1 р.1495 / Φ 1 р. 1595+р.1695 (>1,0)	Відношення залученого капіталу до власного
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Φ 1 (р. 1595 + р.1695) / Φ 1 р. 1495 (= 1,0)	Відношення залученого капіталу до підсумку балансу. Показує питому вагу залученого капіталу в загальній сумі капіталу
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Φ 1 (р. 1595+р.1695) / Φ 1 р. 1900 (= 0,5)	Відношення власних оборотних коштів до загальної суми оборотних коштів. Показує, яка частина оборотних коштів сформована за рахунок власних коштів
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Φ 1 (р. 1495 – р. 1095) / Φ 1 р. 1195 (>0,1)	Відношення робочого капіталу (власних оборотних коштів) до власного капіталу. Характеризує ступінь мобільності власних коштів

Всі показники фінансової стійкості підприємства в 2019 році в порівнянні з 2018 погіршилися. Нормативним вимогам відповідає тільки коефіцієнт маневреності власного капіталу. Підприємство має низьку фінансову стійкість.

Таким чином, динаміка і значення фінансово-економічних показників мають негативний вплив на трудові показники, у тому числі і рівень кадрової безпеки. Низька ліквідність і фінансова стійкість можуть спричинити брак коштів на фінансування соціально-трудої сфери, а отже спричинити зниження лояльності персоналу до підприємства, намагання заробити гроші нечесними шляхами. Все це має вплив на рівень кадрової безпеки підприємства.

2.2. Аналіз діючої системи управління кадровою безпекою на підприємстві

Кадрова безпека за своєю сутністю – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Кадрова безпека повинна відігравати домінуючу роль у системі безпеки ТОВ “ОВБП-4”, оскільки це робота з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій організації первинні. До найпоширеніших видів порушень, які можуть мати місце на досліджуваному підприємстві та мотивів їх скоєння, належать наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Можливі види та мотиви порушень кадрової безпеки в ТОВ “ОВБП-4”

Види порушень кадрової безпеки	Мотиви порушень кадрової безпеки
<p>афери з боку провідних спеціалістів в основному “за стінами” своєї фірми; “відкат”, фальсифікація сум “готівки” у касі й сум на банківських рахунках, підробка чеків підприємства; несанкціонований продаж і використання майна (власності) підприємства із корисливою метою; оплата роботи підставних осіб; фальсифікація документації підприємства за допомогою електронної техніки й Інтернету ; несанкціоновані операції із цінними паперами, матеріальними й нематеріальними активами підприємства; фальсифікація звітів про використання коштів, виділених на відрядження, “представницькі видатки”</p>	<p>особисті фінансові труднощі, неможливість задоволення життєвих потреб своїх та сім'ї; наявність слабких місць у системі управління діяльністю фірми ; низька кваліфікація керівництва; нездоровий діловий клімат у колективі підприємства (наявність “скривджених”); психологічна готовність (схильність) працівника до зловживання службовим становищем; порочні зв'язки, вчинки, захоплення; відсутність налагодженого контролю з боку керівництва за діяльністю персоналу; слабкий кадровий менеджмент, що дає змогу займати відповідальні посади співробітникам-аферистам, неефективна персональна робота з кадрами</p>

Забезпечення кадрової безпеки є найважливішою ланкою роботи менеджера (директора) з персоналу. Причому варто аналізувати як внутрішню, так і зовнішню небезпеку (табл. 2.7).

Види загроз системі кадрової безпеки ТОВ “ОВБП-4”

Види загроз системі кадрової безпеки	Наявність на підприємстві
Внутрішні загрози:	
Невідповідність кваліфікації співробітників вимогам обійманої посади (небезпека, що спричиняє збитки)	
Відсутність фахівців з безпеки	+
Слабка організація системи управління кадровою безпекою (немає системного та стратегічного бачення)	+
Слабка організація системи навчання (відсутня система безперервного навчання з використанням інтерактивних методів)	+
Неефективна система мотивації (немає аналізу потреб кожної особистості й персональної мотивації)	
Помилки в плануванні ресурсів персоналу (найчастіше на просту роботу приймають висококваліфікований персонал)	
Необізнаність персоналу з ознаками загроз кадровій безпеці	+
Нецільове використання кваліфікованих співробітників	
Працівники орієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань	
Співробітники не орієнтовані на дотримання інтересів підрозділу (немає цільового управління)	
Відсутність або слабкість корпоративної політики	
Висока плинність персоналу	+
Зовнішні загрози	
Умови мотивації в конкурентів кращі	+
Установка конкурентів на переманювання	
Зовнішній тиск на співробітників	
Втягування персоналу у різні види залежності	
Інфляційні процеси (їх слід урахувувати під час розрахунку заробітної плати)	

Звичайно, що найбільш суттєвими є загрози внутрішнього походження. Саме їх і повинні аналізувати і контролювати на підприємстві менеджери з персоналу. Зовнішні ж загрози кадровій безпеці підприємства мають бути враховані в управлінні персоналом. Проте, вплинути на них не можливо. Можна лише врахувати і скоригувати їх вплив.

Види загроз системі кадрової безпеки ТОВ “ОВБП-4”, наведені у табл. 2.7 виділені на основі опитування респондентів, а саме усіх працівників досліджуваного підприємства. Відсоток персоналу, що визнає певні види загроз кадровій безпеці подано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Відсоток респондентів з числа працівників підприємства, які визнають наявність загроз кадровій безпеці

Визначення загроз кадровій безпеці не є достатнім для прийняття управлінських рішень та обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління кадровою безпекою підприємства. Як на нашу думку, доцільним є детальний аналіз трудових показників підприємства з метою діагностування їх впливу на рівень кадрової безпеки (рис. 2.2).

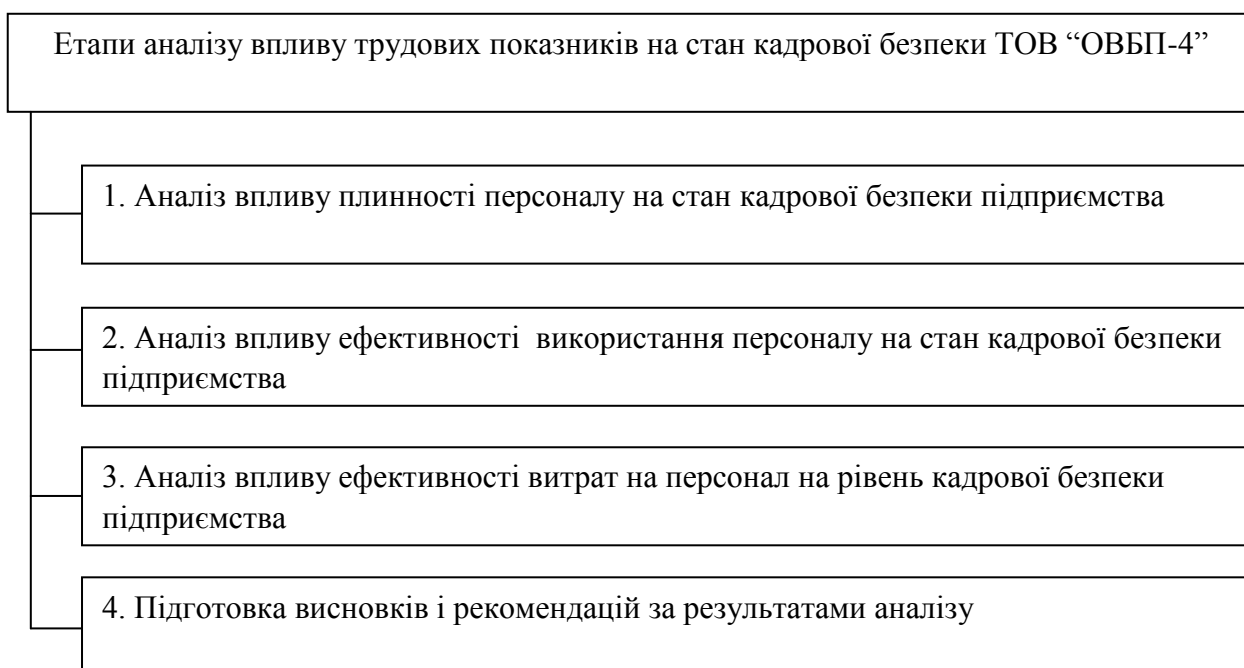


Рис. 2.2. Процес аналізу впливу трудових показників на стан кадрової безпеки

Здійснено поетапно аналіз впливу трудових показників на стан кадрової безпеки досліджуваного підприємства.

Перший етап. Аналіз впливу плинності персоналу на стан кадрової безпеки підприємства. Вихідні дані і результати аналізу показників руху персоналу наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників руху персоналу в ТОВ “ОВБП-4”

Показники	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення
Вихідні дані для розрахунку показників руху персоналу, осіб			
1. Середньооблікова чисельність персоналу	34	36	2
2. Кількість прийнятого персоналу	5	6	1
3. Кількість звільненого персоналу	7	8	1
4. Кількість звільненого персоналу за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	5	6	1
5. Кількість персоналу, який працював весь рік	18	20	2
Розрахункові показники, %:			
7. Коефіцієнт плинності персоналу (ряд. 4: стр. 1)	14,71	16,67	1,96
8. Коефіцієнт загального обороту (ряд. 2 + ряд. 3) : ряд. 1)	35,30	38,39	3,09
9. Коефіцієнт обороту з прийому (ряд. 2: ряд. 1)	14,71	16,67	1,96
10. Коефіцієнт обороту зі звільнення (ряд. 3: ряд. 1)	20,59	22,22	1,63
11. Коефіцієнт постійності персоналу (ряд. 5: ряд. 1)	52,94	55,56	2,62
12. Коефіцієнт заміщення персоналу (ряд. 9 - ряд. 10)	-5,88	-5,55	0,33

За даними табл. 2.8 на підприємстві має місце не сприятлива ситуація з показниками руху персоналу, а саме мало місце зростання плинності персоналу (на 1,96 %), зростання коефіцієнта обороту зі звільнення (на 1,63 %) та від’ємне значення коефіцієнта заміщення персоналу. Для фірми, що здійснює надання маркетингових послуг, коефіцієнт плинності може бути значним, але це не сприяє формуванню сталого, лояльного до підприємства кадрового складу.

Другий етап. Аналіз впливу ефективності використання персоналу на стан кадрової безпеки підприємства.

Результативність праці персоналу оцінюється через показники продуктивності праці. У ТОВ “ОВБП-4” в якості показників продуктивності праці ви-

значають виручку від надання маркетингових послуг в розрахунку на 1 працівника. Результати оцінки динаміки цих показників оформлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання персоналу в ТОВ “ОВБП-4”

Показники	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення
1. Чиста виручка від надання маркетингових послуг, тис. грн.	12838,1	14175,4	1337,3
2. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	34	36	2
3. Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником за рік, днів	209	215	6
4. Середня тривалість робочого дня (Т), годин	7,8553	7,913	0,0577
5. Середньорічний дохід від надання маркетингових послуг на одного працівника, тис. грн /особу, (ряд. 1: ряд. 2),	377,59	393,76	16,17
6. Середньоденний дохід від надання маркетингових послуг на одного працівника, тис. грн /людино-день, (ряд. 5: ряд. 3),	1,81	1,83	0,02
7. Середньогодинний дохід від надання маркетингових послуг на одного працівника, тис. грн /людино-годину, (ряд. 6: ряд. 4),	0,2299	0,2314	0,0015

За даними табл. 2.9 усі без винятку показники ефективності використання персоналу покращилися. Така динаміка має позитивний вплив на стан кадрової безпеки підприємства, оскільки більш ефективна робота персоналу сприяє зростанню його задоволеності роботою на підприємстві.

Третій етап. Аналіз впливу ефективності витрат на персонал на рівень кадрової безпеки підприємства.

Доцільним є початок аналізу з загальної структури і динаміки витрат на оплату праці, логічним завершенням якого є факторний аналіз фонду оплати праці підприємства. Результати аналізу структури і динаміки витрат на оплату праці наведено у табл. 2.10. Графічно структура фонду оплати праці досліджуваного підприємства – ТОВ “ОВБП” у 2019 році показана на рис. 2.3. В цілому динаміка витрат на оплату праці позитивна.

Структура і динаміка фонду оплати праці ТОВ “ОВБП-4”

Показники	2018 рік		2019 рік		Відхилення, +/-	
	сума, тис. грн.	питома вага ,%	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	питома вага ,%	сума, тис. грн.
Фонд оплати праці:	4834,5	100,00	5247,5	100,00	413	0,00
1. Основна заробітна плата	3591,7	74,29	3902,3	74,36	310,6	0,07
2. Додаткова заробітна плата:	1054,5	21,81	1145,8	21,84	91,3	0,02
2.1. Надбавки і доплати до тарифних ставок	386,7	8,00	431,2	8,22	44,5	0,22
2.2. Премії та винагороди, що мають систематичний характер	667,8	13,81	714,6	13,62	46,8	-0,20
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати	188,3	3,89	199,4	3,80	11,1	-0,10
3.1. Матеріальна допомога	162,8	3,37	165,7	3,16	2,9	-0,21
3.2. Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	25,5	0,53	33,7	0,64	8,2	0,11

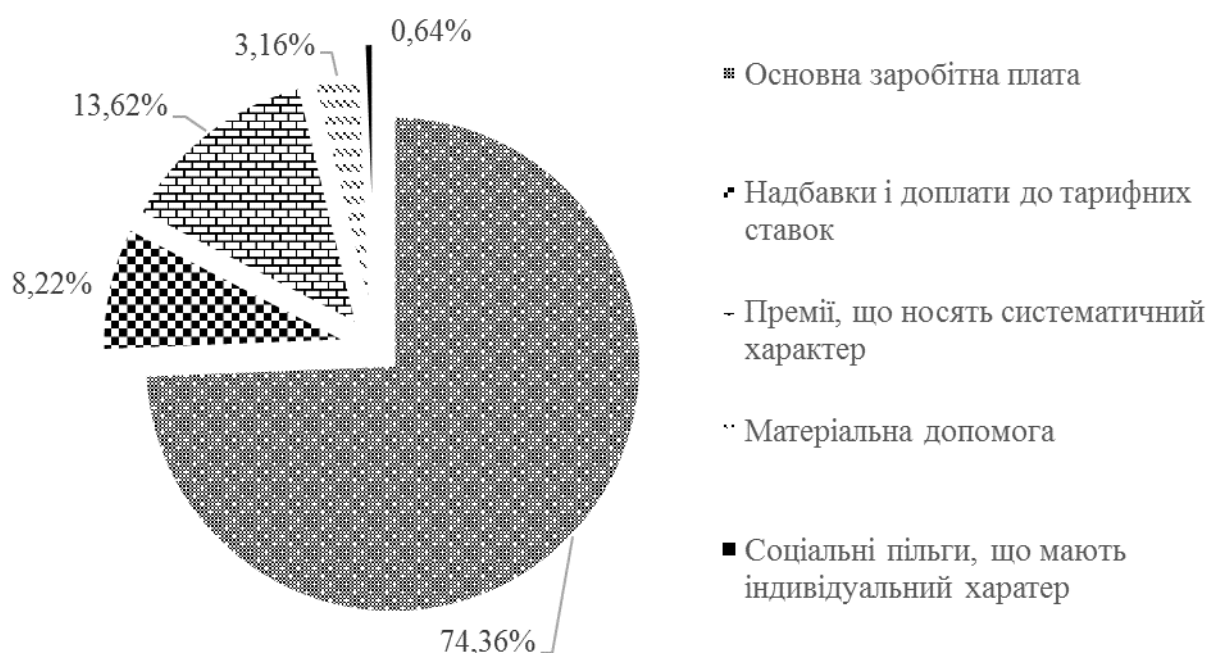


Рис. 2.3. Структура витрат на оплату праці ТОВ “ОВБП-4” у 2019 році

За даними рис. 2.3 найбільшу питому вагу у фонді оплати праці у 2019 році займає основна заробітна плата (74,36 %). Щодо премій, що носять систематичний характер, тобто безпосередньо мають стимулюючий вплив, то їх

питома вага складає лише 13,62 %. Тому доцільним є збільшення їх суми та питомої ваги.

Згідно з табл. 2.10 фонд оплати збільшився на 413 тис. грн. Це відбулося як за рахунок зростання чисельності персоналу, так і середньої заробітної плати. Про це свідчать результати факторного аналізу фонду оплати праці. Вихідні дані для факторного аналізу наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для проведення факторного аналізу фонду оплати праці

Показник	2018 рік	2019 рік	Відхилення
Середньорічна чисельність персоналу, осіб, (ЧП)	34	36	2
Кількість відпрацьованих днів одним працівником в середньому за рік (Д)	209	215	6
Середня тривалість робочого дня, год. (Т)	7,8553	7,913	0,0577
Річний фонд оплати праці, тис. грн. (ФЗП)	4834,5	5247,5	413
Заробітна плата 1 працівника, тис. грн.			
середньорічна (РЗП)	142,19176	145,763889	3,572129
середньоденна (ДЗП)	0,680341	0,677971	-0,00237
середньогодинна (ГЗП)	0,086609	0,085678	-0,00093

За табл. 2.11 проведемо факторний аналіз за чотирифакторною моделлю зміни фонду оплати праці на підприємстві:

$$\text{ФОТ} = \text{ЧП} \times \text{Д} \times \text{Т} \times \text{ГЗП}, \quad (2.1)$$

Умовні позначення подано у табл. 2.11.

Якщо середньорічну зарплату одного працівника представити як добуток кількості відпрацьованих одним працівником днів (Д), середньої тривалості робочого дня (Т) і середньогодинної заробітної плати (ГЗП), то для факторного аналізу можна використати формулу (2.1).

Розрахуємо вплив на величину фонду оплати праці кожного з факторів:

1) вплив середньорічної чисельності персоналу розраховується за формулою (2.2). Значення “1” у формулах означає 2019 рік, значення “0” – 2018 рік

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{ЧП}} = (\text{ЧП}_1 - \text{ЧП}_0) \times \text{Д}_0 \times \text{Т}_0 \times \text{ГЗП}_0, \quad (2.2)$$

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{ЧП}} = (36 - 34) \times 209 \times 7,8553 \times 0,086609 = 284,4 \text{ тис.грн}$$

2) вплив кількості відпрацьованих одним працівником днів ($\Delta\text{ФЗП}_{\text{Д}}$) визначається за формулою (2.3):

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{Д}} = \text{ЧП}_1 \times (\text{Д}_1 - \text{Д}_0) \times \text{T}_0 \times \text{ГЗП}_0, \quad (2.3)$$

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{Д}} = 36 \times (215 - 209) \times 7,8553 \times 0,086609 = 146,9 \text{ тис.грн}$$

3) вплив середньої тривалості робочого дня визначається за формулою (2.4) і складає:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{T}} = \text{ЧП}_1 \times \text{Д}_1 \times (\text{T}_1 - \text{T}_0) \times \text{ГЗП}_0, \quad (2.4)$$

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{T}} = 36 \times 215 \times (7,913 - 7,8553) \times 0,086609 = 38,6 \text{ тис.грн}$$

4) вплив середньогодинної заробітної плати визначається за формулою (2.5) і складає:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{ГЗП}} = \text{ЧП}_1 \times \text{Д}_1 \times \text{T}_1 \times (\text{ГЗП}_1 - \text{ГЗП}_0), \quad (2.5)$$

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{ГЗП}} = 36 \times 215 \times 7,913 \times (0,085678 - 0,086609) = -56,9 \text{ тис.грн}$$

Сумарний вплив факторів становить 413 тис. грн. (284,4+146,9+38,6-56,9). Вплив всіх факторів, крім останнього мав позитивний характер. Зазначимо, що економії фонду оплати праці сприяло зменшення середньогодинної заробітної плати одного працівника. Економія склала 56,9 тис. грн. Вона стала можливою за рахунок більш ефективного використання робочого часу, тобто уникнення внутрішньозмінних втрат робочого часу. Збільшення фонду оплати праці пов'язане зі зростанням середньооблікової чисельності на 2 особи та уникненням цілодобових і внутрішньозмінних втрат робочого часу.

Ефективність витрат на персонал оцінюється через показники чистої виручки, чистого прибутку та валового прибутку на 1 грн витрат на оплату праці. Їх значення наведені у табл. 2. 12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності витрат на оплату праці

Показники	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення
Вихідні дані			
Чиста виручка від реалізації тис. грн.	12838,1	14175,4	1337,3
Валовий прибуток, тис. грн.	321	344,7	23,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	136,0	268,7	132,7
Фонд оплати праці, тис. грн.	4834,5	5247,5	413
Розрахункові показники			
Чиста виручка на 1 грн. витрат на оплату праці	2,66	2,70	0,05
Валовий прибуток на 1 грн. витрат на оплату праці	0,07	0,07	0,00
Чистий прибуток на 1 грн. витрат на оплату праці	0,03	0,05	0,02

За табл. 2.12 відбулося збільшення розрахункових показників. Показник валового прибутку на 1 грн витрат на оплату праці не зазнав змін. Така ситуація свідчить про в цілому ефективне використання фонду оплати праці.

Четвертий етап. Підготовка висновків і рекомендацій за результатами аналізу. Висновки за результатами аналізу подано у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати аналізу впливу трудових показників на стан кадрової безпеки фірми

Етап аналізу	Висновки	Рекомендації
1. Аналіз впливу плинності персоналу на стан кадрової безпеки підприємства	Доволі висока плинність персоналу	Посилення кадрової безпеки в системі відбору персоналу
2. Аналіз впливу ефективності використання персоналу на стан кадрової безпеки підприємства	Зростання показників ефективності використання персоналу	Збереження аналізованих показників на досягнутому рівні
3. Аналіз впливу ефективності витрат на персонал на рівень кадрової безпеки підприємства	Низький рівень преміальних виплат	Підвищення лояльності персоналу до фірми через створення більш дієвої системи мотивації

Ці рекомендації доцільно враховувати при будові системи управління кадровою безпекою.

2.3. Експрес-моніторинг кадрової безпеки підприємства

Будь-яка система експрес-моніторингу, у тому числі і запропонована в роботі для ТОВ “ОВБП-4”, повинна включати такі елементи: мету, завдання, принципи, об’єкти, суб’єкти, інформаційну базу та систему показників моніторингу, методи спостереження, оцінювання і попередження загроз кадровій безпеці, а також напрями моніторингу.

Система експрес-моніторингу кадрової безпеки має складатися з трьох підсистем: спостереження, оцінювання, і попередження загроз кадровій безпеці [38], про що і свідчить рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структура системи експрес-моніторингу кадрової безпеки підприємства

Виходячи з переліку елементів системи експрес-моніторингу, вона повинна включати, крім трьох основних вищеназваних підсистем, ще й допоміжні. Серед останніх запропоновано виділяти: цільову і інформаційну підсистеми. Як видно з рис. 2.4, допоміжні підсистеми призначені для забезпечення ефективного функціонування основних підсистем.

Цільова підсистема являє собою теоретичний базис або цільові установки з формування системи експрес-моніторингу кадрової безпеки підприємства. Вона відповідно до рис. 2.4 включає: мету, завдання, принципи, об'єкти і суб'єкти експрес-моніторингу.

Метою експрес-моніторингу кадрової безпеки підприємства є діагностика і попередження загроз кадровій безпеці.

Завданнями експрес-моніторингу кадрової безпеки підприємства, як на думку авторів, є [38]:

формування бази даних щодо можливих внутрішніх і зовнішніх загроз кадровій безпеці підприємства;

оцінка ключових трудових показників підприємства та їх динаміки;

організація і проведення спостережень за об'єктами моніторингу;

визначення рівня кадрової безпеки підприємства;

попередження загроз кадровій безпеці підприємства.

Серед принципів експрес-моніторингу кадрової безпеки виділяють [38]:

1) принцип науковості, що означає проведення моніторингу з використанням науково обґрунтованих методів, методик, підходів;

2) принцип достовірності, тобто використання тільки перевіреної, що відповідає дійсності інформації;

3) принцип оперативності – своєчасності проведення моніторингу;

4) принцип безперервності, що означає дотримання заданої періодичності або сталості в проведенні моніторингу;

5) принцип єдності інформації з різних джерел, згідно з яким для усунення дублювання, невідповідності і непорівнянності інформаційних даних слід заповнювати аналітичні таблиці;

6) принцип ефективності, який означає, що результат від проведення моніторингу повинен не тільки покривати, а й перевищувати витрати на проведення;

7) принцип системності, який передбачає розгляд всіх індикаторів кадрової безпеки підприємства у взаємозв'язку і взаємозалежності.

Об'єктами експрес-моніторингу кадрової безпеки підприємства є загрози кадровій безпеці підприємства. Суб'єкти експрес-моніторингу, як на нашу думку, залежать від розміру підприємства. Так, для великих підприємств і корпорацій це буде аналітик служби економічної безпеки підприємства; для середніх – економіст з праці, а для малих – головний бухгалтер.

Розгляд основних підсистем експрес-моніторингу кадрової безпеки підприємства слід розпочати з підсистеми спостереження. Об'єктом спостереження виступають звітно-статистичні дані підприємства. Спостереження доцільно проводити щомісяця. Процес спостереження полягає в зборі інформації та занесення її в інформаційні таблиці з кожного напрямку моніторингу кадрової безпеки підприємства.

Інформаційна підсистема згідно рис. 2.4 включає: напрями моніторингу; джерела інформації за напрямами моніторингу; банк загроз кадровій безпеці за напрямами моніторингу.

У роботі виділено напрями експрес-моніторингу за складовими кадрової безпеки, такими як: професійна, соціально-мотиваційна, психологічна, інформаційно-комунікаційна, безпека життєдіяльності. В системі моніторингу кадрової безпеки джерела інформації запропоновано систематизувати за напрямами моніторингу за формою додатку К.

Формуванню системи показників експрес-моніторингу кадрової безпеки підприємства повинен передувати аналіз літературних джерел. Момот Т. В. та Чжан Х. Ю. [41], Мішин О.Ю. та Мішина С.В. [38] розглядають показники оцінки кадрової безпеки, які частково можуть бути використані і як індикатори моніторингу кадрової безпеки, проте потребують доопрацювання з урахуванням виділених у роботі складових кадрової безпеки підприємства.

Здійснено експрес-моніторинг кадрової безпеки за складовими. Результати моніторингу за професійною складовою подано у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка показників експрес-моніторингу професійної безпеки ТОВ “ОВБП-4”

Показники	Місяці звітнього року			Характер впливу на кадрову безпеку
	жов- тень	листо- пад	гру- день	
Питома вага робочих місць, що обладнані сучасною технікою, %	85,6	85,6	91,2	Позитивний
Витрати на обладнання робочих місць у розрахунку на одне робоче місце, тис. грн	0	0	12,5	Позитивний
Показник постійності кадрів на підприємстві, %	52,46	52,46	55,56	Позитивний
Середні витрати на адаптацію одного нового працівника, тис. грн	0,5	0,5	1,1	Позитивний
Питома вага працівників, які пройшли випробувальний термін в загальній кількості новачків	100	50	50	Негативний

Згідно табл. 2.14 за останні три місяці негативна тенденція мала місце лише щодо такого показника як питома вага працівників, які пройшли випробувальний термін. Значення показника зменшилося. Проте, суттєвого на рівень кадрової безпеки такі зміни не матимуть. В табл. 2.15 наведені значення показників оцінки соціально-мотиваційної безпеки ТОВ “ОВБП-4”.

Таблиця 2.15

Динаміка показників експрес-моніторингу соціально-мотиваційної безпеки ТОВ “ОВБП-4”

Показники	Місяці звітнього року			Характер впливу на кадрову безпеку
	жов- тень	листо- пад	гру- день	
Співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньогалузевого значення	0,75	0,78	0,85	Негативний (зменшується)
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	12234	12325	12817	Позитивний
Середньомісячна сума преміальних виплат в розрахунку на 1 працівника, грн	1623	1623	1623	Відсутній
Відсоток працівників, задоволених якістю соціального пакету, %	75	75	78	Позитивний
Вартість соціального пакету на одного працівника	650	650	750	Позитивний

В табл. 2.16, 2.17 наведені значення показників оцінки психологічної, інформаційно-комунікаційної безпеки.

Таблиця 2.16

Динаміка показників експрес-моніторингу психологічної безпеки ТОВ “ОВБП-4”

Показники	Місяці звітнього року			Характер впливу на кадрову безпеку
	жов- тень	листо- пад	гру- день	
Відсоток позитивно вирішених конфліктів, %	-	-	100	Позитивний
Відсоток вирішених конфліктів, %	-	-	100	Позитивний
Темпи зростання витрат на корпоративні заходи, %	70	60	50	Негативний
Відсоток персоналу задоволеного відносинами у колективі, %	81	81	81	Відсутній
Відсоток персоналу, що не приймав участі в конфліктах, %	92	92	92	Відсутній

Таблиця 2.17

Динаміка показників експрес-моніторингу інформаційно-комунікаційної безпеки ТОВ “ОВБП-4”

Показники	Місяці звітнього року			Характер впливу на кадрову безпеку
	жов- тень	листо- пад	гру- день	
Кількість попереджених загроз кадровій безпеці з розрахунку на 10 працівників	-	-	-	Негативний
Кількість витоків інформації у розрахунку на десять працівників	-	1	1	Негативний
Питома вага попереджених загроз інформаційного характеру у загальній їх кількості, %	-	-	-	Негативний
Темпи зростання витрат на забезпечення захисту інформації, %	50	40	20	Негативний
Питома вага персоналу, що має обмежений доступ до інформації, %	78	78	78	Відсутній

Показники психологічної безпеки знаходяться на належному стабільному рівні. Найбільш проблемними на досліджуваному підприємстві є показники інформаційно-комунікаційної безпеки. Зниження їх негативного впливу на рівень кадрової безпеки можливе лише за умови додаткових капіталовкладень у забезпечення підприємства програмними засобами захисту інформації. Необхідність таких заходів обумовлена наявністю витоків інформації

Динаміка показників експрес-моніторингу безпеки життєдіяльності фірми та безпеки розвитку персоналу наведені у табл. 2.18 і 2.19.

Таблиця 2.18

Динаміка показників експрес-моніторингу безпеки життєдіяльності персоналу

Показники	Місяці звітнього року			Характер впливу на кадрову безпеку
	жов- тень	листо- пад	гру- день	
Питома вага персоналу щодо якого застосовувався хедхантинг, %	4,2	-	2,7	Позитивний
Питома вага персоналу щодо якого застосовувалась фізична сила з боку конкурентів, шахраїв, %	-	-	-	Позитивний
Коефіцієнт абсентеїзму, %	2,3	1,97	1,15	Позитивний
Питома вага персоналу, який потрапляв під тиск сторонніх структур, %	-	-	-	Позитивний
Питома вага персоналу, прихильного до колективу, %	83	81	79	Негативний

Таблиця 2.19

Динаміка показників експрес-моніторингу безпеки розвитку персоналу

Показники	Місяці звітнього року			Характер впливу на кадрову безпеку
	жов- тень	листо- пад	гру- день	
Середні витрати на навчання та підвищення кваліфікації одного працівника, грн	123	-	-	Негативний
Витрати на розвиток персоналу в розрахунку на одного працівника	123	-	-	Негативний
Темпи зростання бюджету на реалізацію кадрових програм, %	50	70	100	Позитивний
Питома вага персоналу, задоволеного кар'єрним зростанням, %	83	83	83	Позитивний
Питома вага персоналу, який мав кар'єрне просування протягом звітнього періоду, %	5,5	5,5	7,8	Позитивний

Дещо проблемною є така складова кадрової безпеки, як безпека розвитку персоналу. На підприємстві відсутні вкладення коштів у навчання, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу в цілому за останні два місяці. Це може свідчити про настання в майбутньому кар'єрних криз та професійного вигорання персоналу. Тому уваги з боку фахівців з безпеки потребує саме ця складова кадрової безпеки.

Висновки за розділом 2

Інформаційною базою для написання роботи є звітно-статистичні дані ТОВ “ОВБП-4”, основним видом діяльності якого є надання маркетингових послуг. Більшість трудових показників підприємства покращилися.

Щодо результатів аналізу фінансово-економічних показників підприємства, то негативну тенденцію та необхідність у подальшому детальному аналізі мають показники ліквідності та більшість показників фінансової стійкості.

За результатами аналізу впливу трудових показників на рівень кадрової безпеки виявлено такі негативні тенденції, як: доволі висока плінність кадрів, що вимагає посилення кадрової безпеки в системі підбору персоналу; низький рівень преміальних виплат, що вимагає створення більш дієвої системи стимулювання.

У рамках удосконалення аналізу кадрової безпеки підприємства запропоновано впровадження системи експрес-моніторингу, в якості елементів якої виділено: мету, завдання, принципи, об'єкти, суб'єкти, інформаційну базу та систему показників моніторингу, методи спостереження, оцінювання і попередження загроз кадровій безпеці, а також напрями моніторингу.

Найважливішою підсистемою моніторингу кадрової безпеки підприємства є підсистема оцінювання. За результатами аналізу літературних джерел та управлінського консультування була сформована система показників оцінки кадрової безпеки підприємства за такими її складовими: професійна, соціально-мотиваційна, інформаційно-комунікаційна, психологічна, безпека життєдіяльності та безпека розвитку персоналу.

Найбільш проблемними складовими кадрової безпеки є безпека розвитку персоналу (оскільки на підприємстві відсутні вкладення коштів у навчання, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу в цілому за останні два місяці) та інформаційно-комунікаційна складова (із-за значної кількості загроз та витоків інформації).

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ “ОВБП-4”

3.1. Стратегічні й тактичні заходи щодо удосконалення організації системи управління кадровою безпекою на підприємстві

Процес розробки будь-якої стратегії управління, у тому числі і кадровою безпекою має здійснюватися поетапно з урахуванням специфіки функціонування підприємства. Ґрунтуючись на визначеній підпорядкованості стратегії управління кадровою безпекою стратегіям вищого рівня, важливо визначити об'єкти стратегії, до яких, на нашу думку, належать: персонал як об'єкт і суб'єкт безпеки, зовнішні та внутрішні загрози. Виходячи з цього запропоновано в ТОВ “ОВБП-4” застосовувати етапи формування стратегії управління кадровою безпекою, наведені на рис. 3.1.

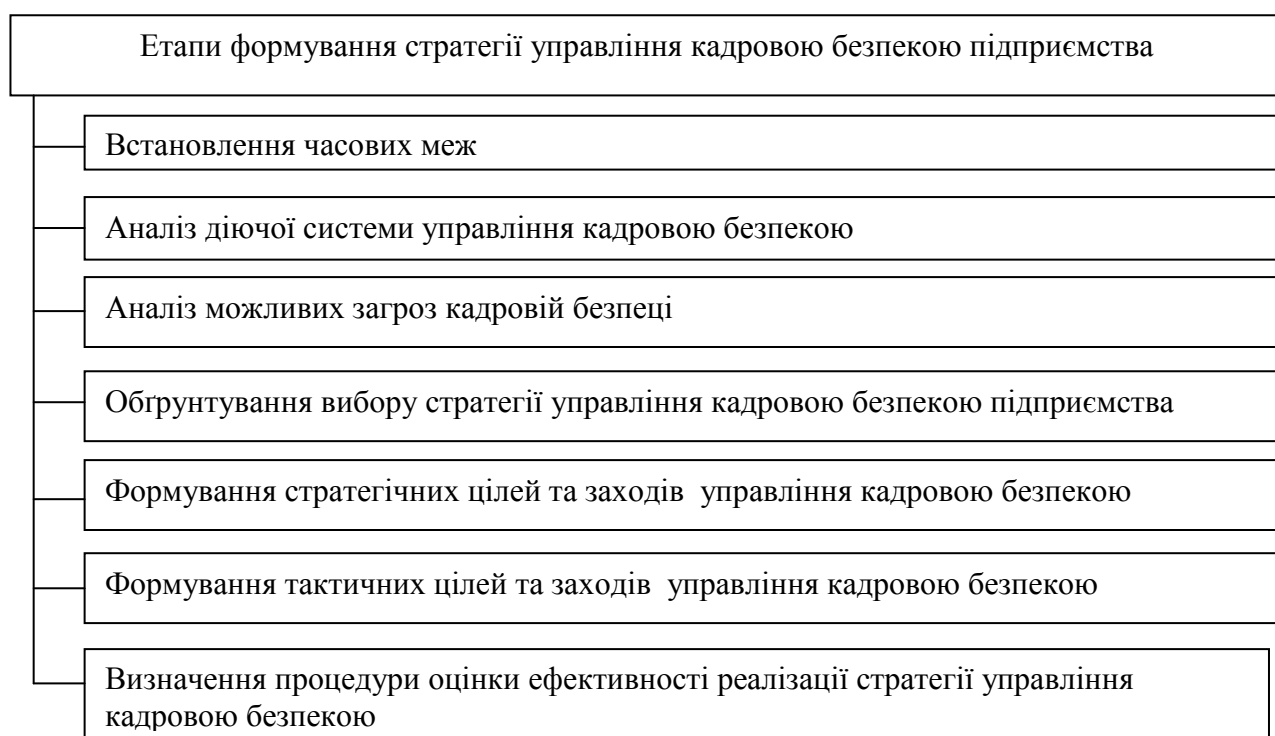


Рис. 3.1. Етапи формування стратегії управління кадровою безпекою, розроблені для ТОВ “ОВБП-4”

Розпочати ж доцільно з установлення часових меж, які з огляду на складність прогнозування змін зовнішнього середовища, не повинні перевищувати 1 – 3 роки, виходячи з того, що до 1 року – це оперативні плани, а термін більше 3 років ускладнює прогнозування та планування.

Результати аналізу діючої системи управління кадровою безпекою та аналіз можливих загроз кадровій безпеці, наведені у табл. 3.1, дозволяють обґрунтувати вибір стратегії управління.

Таблиця 3.1

Можливі напрями удосконалення управління кадровою безпекою
у ТОВ “ОВБП-4”

Негативні зміни та тенденції, що мають вплив на систему управління кадровою безпекою	Можливі загрози кадровій безпеці підприємства	Напрями удосконалення управління кадровою безпекою підприємства
За результатами опитування персоналу підприємства		
Відсутність фахівців з безпеки	Несанкціонований доступ до інформації сторонніх осіб, промислове шпигунство, шахрайство, витоки інформації	Розробка стратегічних і тактичних заходів з удосконалення управління кадровою безпекою
Слабка організація системи управління кадровою безпекою		Впровадження роз'яснювальної роботи щодо загроз кадровій безпеці
Необізнаність персоналу з ознаками загроз кадровій безпеці		
За результатами експрес-моніторингу кадрової безпеки		
Висока плінність серед нового персоналу	Загроза швидкого звільнення і розголошення комерційної інформації, промислового шпигунства	Посилення безпеки в системі відбору персоналу
Зниження питомої ваги працівників, які пройшли випробувальний термін в загальній кількості новачків		
Низькі темпи зростання витрат на корпоративні заходи	Низька лояльність колективу до підприємства	Сприяння розвитку корпоративної культури
Наявність витоків інформації, відсутність можливості попереджувати загрози кадровій безпеці	Витоки конфіденційної інформації, втрати клієнтської бази	Впровадження програмних засобів захисту інформації
Зниження витрат на навчання, підвищення кваліфікації та розвиток	Незадоволеність працею кар'єрою, і як наслідок низька лояльність персоналу до підприємства	Впровадження заходів підвищення кваліфікації та розвитку персоналу

Аналіз літературних джерел [5, 10, 52, 55] дозволив визначити принципи забезпечення кадрової безпеки, ґрунтуючись на яких мають будуватися і заходи щодо реалізації стратегічних і тактичних цілей в системі кадрової безпеки:

принцип узгодженості. Як було сказано вище, стратегія забезпечення кадрової безпеки повинна враховувати і узгоджуватись зі загальною стратегією забезпечення економічної безпеки та стратегією управління персоналом;

принцип законності. Розроблення стратегії забезпечення кадрової безпеки не повинно порушувати чинне законодавство та дотримуватись усіх норм щодо охорони праці та міжнародного права;

принцип моральності. Оскільки процес реалізації стратегії забезпечення кадрової безпеки безпосередньо пов'язаний із людьми, то вкрай важливим є дотримуватись морального кодексу і не застосовувати будь-які аморальні методи впливу на персонал;

принцип готовності. Неможливо реалізувати будь-які стратегічні й тактичні рішення, якщо працівник попросту не готовий дотримуватися встановлених вимог, не приймає сформовану організаційну культуру та приписи внутрішніх документів підприємства.

принцип економічної ефективності та доцільності. Усі запропоновані розробленою стратегією заходи забезпечення кадрової безпеки мають відповідати наявним на підприємстві ресурсам і приносити певний економічний ефект в кінцевому результаті.

принцип взаємодії. Цей принцип передбачає, що для захисту своїх працівників, керівництво підприємства мусить за потреби залучати і зовнішніх суб'єктів безпеки.

принцип оперативності. Всі заплановані стратегією заходи (особливо тактичні) повинні бути своєчасно реалізовані. Окрім цього, мусять бути передбачені конкретні превентивні заходи з метою оперативної реакції підприємства на утворені виклики.

Будь-яка стратегія й тактика мають у своєму складі певну сукупність цілей, за допомогою котрих вона може визначити напрямок, у якому буде відбуватись

забезпечення того чи іншого процесу. Правильно поставлені цілі відіграють важливу роль у подальшій успішності впровадження нової тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки.

Стратегічні цілі забезпечення кадрової безпеки становлять собою перелік бажаних результатів, які прагне досягнути підприємство у певний період. Вони призначені для ефективного забезпечення кадрової безпеки через захист кожного працівника та економічних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз [5].

Стратегічні цілі організації системи управління кадрової безпеки досліджуваного підприємства ТОВ “ОВБП-4” наведено на рис. 3.2.

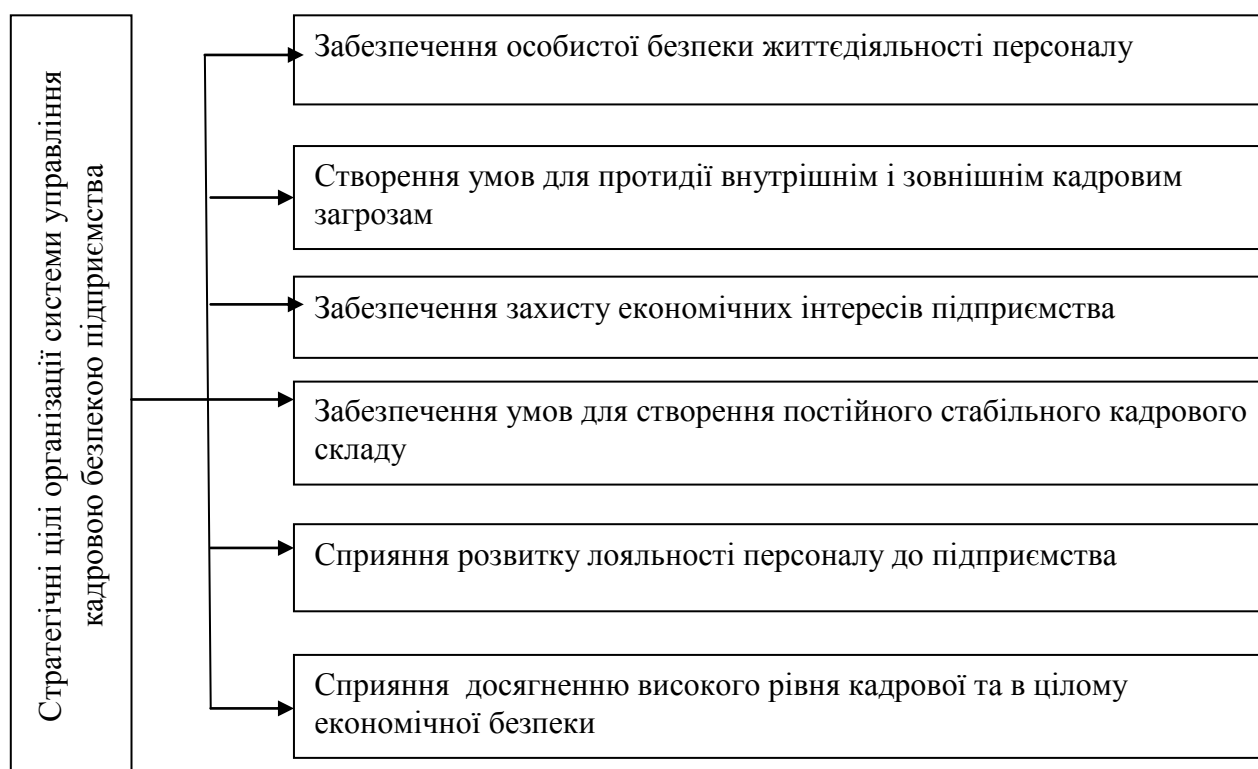


Рис. 3.2. Стратегічні цілі організації системи управління кадровою безпекою ТОВ “ОВБП-4”

Тактичні цілі організації системи управління кадровою безпекою відображають окремі етапи стратегічних цілей, сприяють їх реалізації та можуть коригувати загальну стратегію управління кадровою безпекою, дають можливість оперативно виявити ризики та загрози, які впливають на кадрову безпеку.

Перелік тактичних цілей організації системи управління кадровою безпекою ТОВ “ОВБП-4” наведено на рис. 3.3.

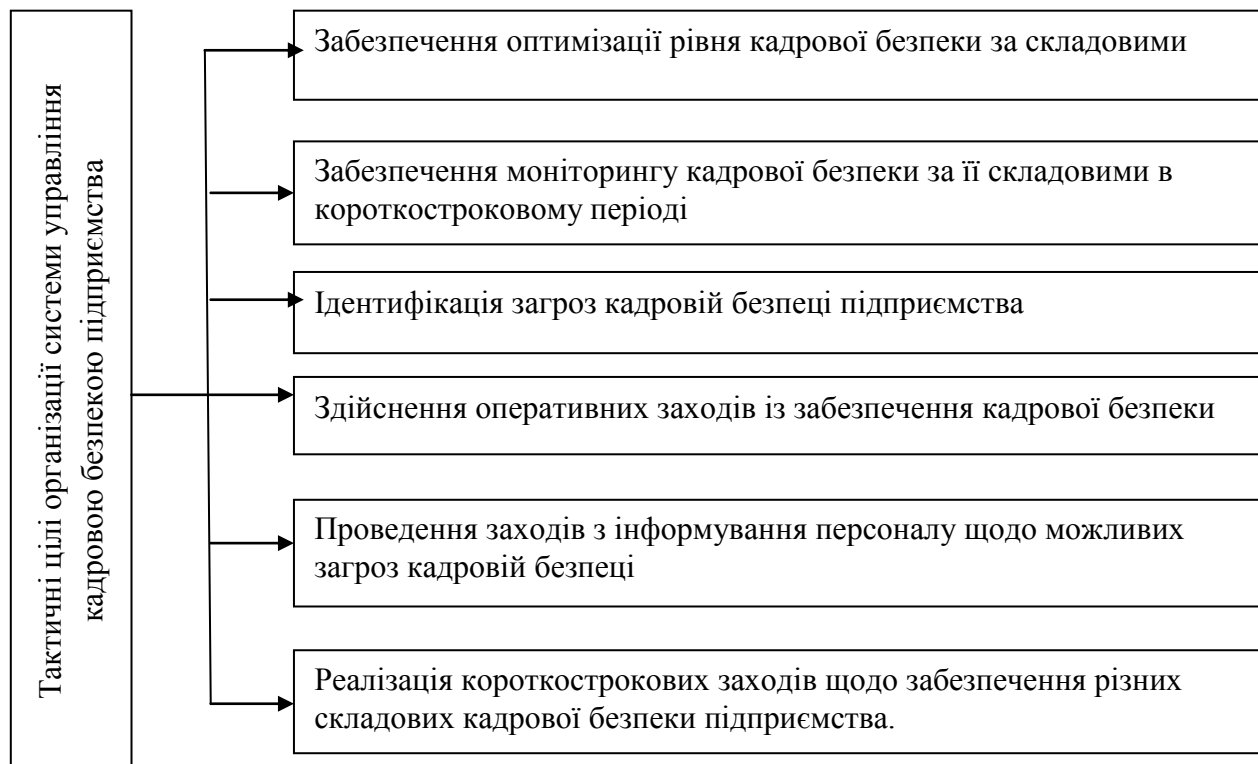


Рис. 3.3. Тактичні цілі організації системи управління кадровою безпекою ТОВ “ОВБП-4”

Існують різні стратегії управління кадровою безпекою підприємства:

1) стратегія зростання (передбачає збереження досягнутого рівня кадрової безпеки, контроль за результатами діяльності та попередження виникнення можливих загроз кадровій безпеці підприємства);

2) вибірково-посилююча стратегія (спрямована на проведення заходів посилення одного із показників компонент кадркової безпеки підприємства);

3) пристосувальна стратегія (направлена на проведення заходів пристосування складових кадрової безпеки підприємства до змін зовнішнього середовища);

4) трансформаційна стратегія (передбачає проведення змін, які стосуються виду діяльності, трансформації ринку, а також проведення необхідних змін складових кадрової безпеки підприємства);

5) комплексно-убезпечуюча стратегія (спрямована на проведення заходів щодо досягнення рівня кадрової безпеки, бажаного для підприємства).

За результатами експрес-моніторингу кадрової безпеки досліджуваного підприємства та виходячи з тактичних і стратегічних цілей підприємства доцільною є реалізація вибірково-посилуючої стратегії організації системи управління кадровою безпекою підприємства. Структура стратегії організації системи управління кадровою безпекою, розробленої для ТОВ “ОВБП-4”, наведена на рис. 3.4.

Мета стратегії управління кадровою безпекою – оптимізація рівня кадрової безпеки за усіма її складовими		
Вибірково-посилуюча стратегія управління кадровою безпекою підприємства		
Обґрунтування вибору посилюючих стратегій:		
Стратегія посилення інформаційно-комунікаційної безпеки	Стратегія посилення безпеки розвитку персоналу	Стратегія посилення професійної безпеки
Тактичні інструменти реалізації посилюючих стратегій кадрової безпеки		
Тактика посилення інформаційно-комунікаційної безпеки	Тактика посилення безпеки розвитку персоналу	Тактика посилення професійної безпеки
Заходи щодо впровадження програмних засобів захисту інформації	Заходи щодо підвищення кваліфікації та інформування персоналу щодо загроз кадровій безпеці	Заходи щодо посилення безпеки процедури відбору персоналу

Рис. 3.4. Схема організації стратегічного управління кадровою безпекою, розроблена для ТОВ “ОВБП-4”

Розглянемо тактичні інструменти реалізації посилюючих стратегій кадрової безпеки.

У рамках реалізації тактики посилення інформаційно-комунікаційної безпеки запропоновано впровадження програмного засобу захисту інформації під назвою “Лоза-1, версія 4. Вартість одного комплекту системи захисту інформації 6500 грн (табл. 3.2).

Характеристика системи програмного захисту кадрової інформації

Лоза-1, версія 4

Характеристики	Зміст
Призначення	програмний засіб захисту інформації від несанкціонованого доступу в автоматизованих системах класу “1” (зазвичай це автономний комп’ютер)
Системні вимоги	може працювати під керуванням операційних систем Windows 7/8/8.1/10/ Server 2008/2012/2016/2019 (32- та 64-розрядних версіях)
Сфера застосування	реалізує всі стандартні функції, необхідні для надійного захисту інформації від несанкціонованого доступу і для побудови комплексної системи захисту інформації. Може використовуватись для захисту інформації, що становить державну таємницю
Конфігурації	“Підвищена безпека” – для захисту інформації, що становить державну таємницю; “Стандартна безпека” – для захисту службової та конфіденційної інформації (в тому числі персональних даних).
Функції захисту	захист від несанкціонованого доступу до інформації; контроль друку та експорту; контроль входу користувачів; реєстрація подій

У табл. 3.3 подано характеристику функцій програмного захисту, який надає система Лоза-1, версія 4. Це програмне забезпечення має доволі значний перелік функцій із захисту кадрової інформації.

Проте, крім програмного забезпечення захисту кадрової інформації доцільним є здійснення інформаційно-роз’яснювальної роботи серед персоналу щодо попередження можливих загроз кадровій безпеці. Для цього запропоновано застосування такого інструмента як Корпоративний онлайн університет.

Метою створення Корпоративного онлайн університету є забезпечення розвитку персоналу та його інформування щодо можливих загроз кадровій безпеці.

Використання онлайн університет, з одного боку, вимагає деякого часу на його створення, а з іншого боку – економить час персоналу на навчання та розвиток професійно-кваліфікаційних вимог.

Характеристика функцій захисту інформації у системі Лоза-1, версія 4

Функції захисту	Зміст
Захист від несанкціонованого доступу до інформації	<p>система Лоза-1 забезпечує надійний захист документів Microsoft Word та Microsoft Excel за рахунок тісної інтеграції з Microsoft Office (відключаються небезпечні команди, макроси, шаблони тощо); підтримуються версії Microsoft Office 2007/2010/2013/2016/2019;</p> <p>система Лоза-1 дозволяє захистити будь-які дані на знімних та стаціонарних носіях; захист здійснюється на рівні папок Windows та знімних дисків;</p> <p>система Лоза-1 дозволяє контролювати роботу із знімними дисками: дискетами, компакт-дисками та “флешками”, для “флешек” дозволу на доступ до диска можуть встановлюватись для окремих носіїв (вони ідентифікуються за “залізним” серійним номером);</p> <p>система Лоза-1 дозволяє встановлювати дозволи або заборони на запуск процесів</p>
Контроль друку та експорту	<p>система Лоза-1 забезпечує можливість встановлення дозволу/заборони друку та експорту на рівні окремих документів;</p> <p>для підсилення контролю система Лоза-1 дозволяє забезпечити присутність адміністратора або іншої уповноваженої особи під час друку та експорту (за рахунок необхідності введення пароля)</p>
Контроль входу користувачів	<p>у конфігурації “Підвищена безпека” вхід здійснюється тільки після введення пароля та встановлення ключового диска (може використовуватись звичайна дискета, “флешка” або CD/DVD-диск); діє жорстка політика паролів та політика блокування користувачів, яка протидіє підбору паролів;</p> <p>у конфігурації “Стандартна безпека” для входу достатньо ввести пароль;</p> <p>політика паролів менш жорстка, ніж в конфігурації “Підвищена безпека”</p>
Реєстрація подій	<p>система Лоза-1 веде захищений журнал, в якому реєструються всі події, важливі для захисту інформації;</p> <p>аналіз журналу та протоколів роботи не потребує спеціальної кваліфікації;</p> <p>журнал подій ніколи не перезаписується: після досягнення граничного розміру журналу всі події зберігаються у файлі на жорсткому диску;</p> <p>система Лоза-1 забезпечує докладну реєстрацію подій друку та експорту; поряд із стандартною інформацією у журналі фіксуються гриф та обліковий номер документа, а також серійний номер носія, на якому зберігається документ, та носія, на який здійснюється експорт;</p> <p>адміністратор має можливість формування протоколу друку документів</p>

Етапи створення Корпоративного онлайн університету подано на рис. 3.5.

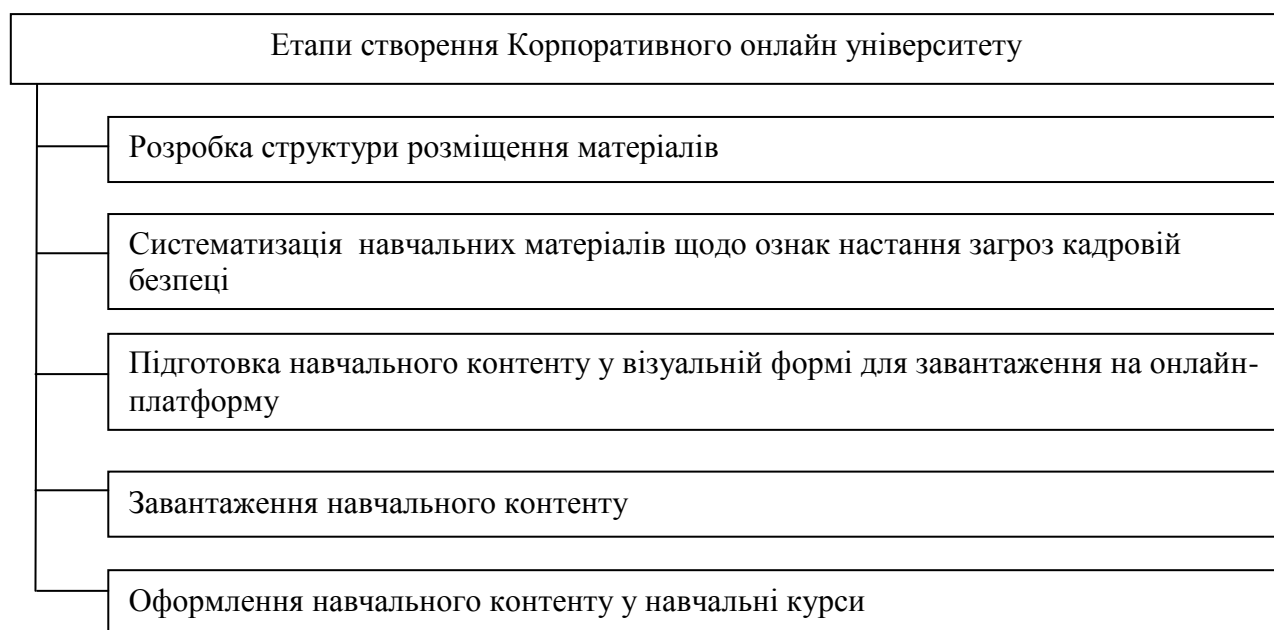


Рис. 3.5. Процес створення Корпоративного онлайн університету для інформування персоналу про ознаки настання загроз кадровій безпеці

Впровадження Корпоративного університету, з одного боку, вимагає витрат, а з іншого боку має ряд переваг, наведених на рис. 3.6.

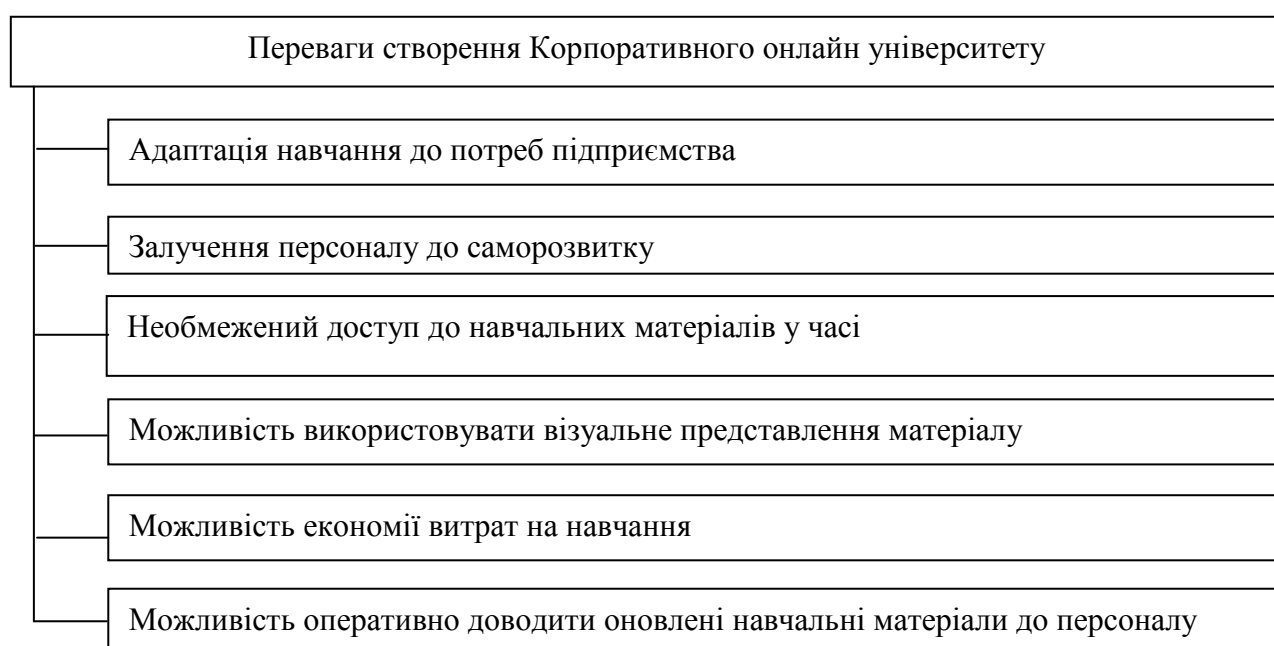


Рис. 3.6. Переваги створення Корпоративного онлайн університету для інформування персоналу про ознаки настання загроз кадровій безпеці

З метою підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу запропоновано переглянути систему підвищення кваліфікації персоналу, у тому числі пройти підвищення кваліфікації економісту з праці, який буде суміщати деякі функції фахівця з безпеки.

У рамках реалізації заходів з посилення професійної безпеки запропоновано удосконалення процедури відбору персоналу. Порівняльна характеристика існуючої і удосконаленої процедур відбору персоналу наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика діючої та удосконаленої процедури відбору персоналу, запропонованої для ТОВ “ОВБП-4”

Діюча на підприємстві процедура відбору персоналу	Удосконалена процедура відбору персоналу з посиленою функцією безпеки
1. Аналіз резюме кандидатів на вакантні посади і відбір претендентів для попередньої співбесіди	1. Аналіз резюме кандидатів на вакантні посади і відбір претендентів для попередньої співбесіди
2. Попередня співбесіда менеджера з персоналу з кандидатами на вакантні посади, відібраними за результатами аналізу резюме	2. Попередня співбесіда менеджера з персоналу з кандидатами на вакантні посади, відібраними за результатами аналізу резюме
Процедура відсутня	3. Перевірка фахівцем з безпеки документів про освіту відібраних претендентів на вакантну посаду на предмет їх наявності в реєстрі документів про освіту ЄДЕБО (Єдиної державної електронної бази з питань освіти)
Процедура відсутня	3. Перевірка фахівцем з безпеки рекомендацій претендентів на вакантні посади з попередніх місць роботи
Процедури відсутня	4. Перевірка інформації про кандидатів на вакантну посаду у соціальних мережах, бюро кредитних історій
3. Кінцева співбесіда, що проводиться безпосереднім керівником претендента на вакантну посаду	5. Кінцева співбесіда, що проводиться безпосереднім керівником претендента на вакантну посаду

Таким чином, на відміну від існуючої на підприємстві процедури відбору персоналу, удосконалена процедура містить перевіркові процедури, що застосовуються для оцінки достовірності інформації про кандидата на вакантну

посаду. У випадку належності претендента на вакантну посаду до групи ризику може бути прийнято рішення про відмову у працевлаштуванні.

Для посилення лояльності персоналу до підприємства запропоновано проведення Корпоративних заходів до свят Нового року та Дня заснування фірми. Це сприятиме розвитку взаємовідносин між працівниками, поліпшенню морально психологічного клімату у колективі та створенню доброзичливої атмосфери в колективі.

3.2. Удосконалення аналітичної функції в системі управління кадровою безпекою із застосуванням економіко-математичних методів

Аналітична функція в системі управління кадровою безпекою пов'язана зі збором інформації і її аналітичною обробкою. Аналітична функція на досліджуваному підприємстві включає аналіз впливу трудових показників на рівень кадрової безпеки та експрес-моніторинг кадрової безпеки.

В рамках удосконалення аналітичної функції запропоновано використання економіко-математичних методів, а саме кореляційно-регресійного аналізу для оцінки стохастичної залежності кількості загроз кадровій безпеці, спричинених працівниками підприємства від інших показників оцінки рівня кадрової безпеки підприємства.

В якості показників, що впливають на рівень кадрової безпеки виділено проблемні показники експрес-моніторингу кадрової безпеки за такими її складовими як: соціально-мотиваційна, психологічна, інформаційно-комунікаційна, професійна, безпека життєдіяльності та безпека розвитку персоналу.

Перелік показників, що мають негативну динаміку за складовими кадрової безпеки подано у табл. 3.5.

Ці показники мають переважно негативний вплив, тому і включені до регресійної моделі з метою вивчення ступеня їх впливу та можливих напрямів впливу на процес зміни їх впливу на позитивний.

Перелік показників впливу на динаміку загроз кадровій безпеці
з боку персоналу підприємства

Складові кадрової безпеки	Показники оцінки, що мають негативну динаміку
Професійна	Питома вага працівників, які не пройшли випробувальний термін в загальній кількості новачків
Соціально-мотиваційна	Співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньогалузевого значення
Психологічна	Відсутні
Інформаційно-комунікаційна	Темпи зростання витрат на забезпечення захисту інформації
Безпека розвитку персоналу	Питома вага персоналу, лояльного до підприємства
	Питома вага персоналу, задоволеного кар'єрним зростанням
Безпека життєдіяльності	Відсутні

Наведемо формули для розрахунку показників, поданих у табл. 3.5.

Питома вага працівників, які не пройшли випробувальний термін в загальній кількості новачків визначається за формулою (3.1):

$$X1 = \frac{Пн}{Н} \times 100, \quad (3.1)$$

де $X1$ – питома вага працівників, які не пройшли випробувальний термін в загальній кількості новачків, %;

$Пн$ – кількість працівників, які не пройшли випробувальний термін, осіб;

$Н$ – загальна кількість нових працівників за звітний період, осіб.

Співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньогалузевого значення визначається за формулою (3.2):

$$X2 = \frac{ЗП}{ЗПГ}, \quad (3.2)$$

де X_2 – співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньогалузевого значення;

$ZП$ – середня сума заробітної плати одного працівника у звітному періоді на підприємстві, грн;

$ZПГ$ – середньогалузеве значення заробітної плати одного працівника за звітний період.

Темпи зростання витрат на забезпечення захисту інформації визначаються за формулою (3.3):

$$X_3 = \frac{B_3}{B_6} \times 100, \quad (3.3)$$

де X_3 – темпи зростання витрат на забезпечення захисту інформації, %;

B_3 – витрати на забезпечення захисту інформації у звітному періоді, грн;

B_6 – витрати на забезпечення захисту інформації у базовому періоді, грн.

Питома вага персоналу, лояльного до підприємства визначається за формулою (3.4):

$$X_4 = \frac{Пл}{ЧП} \times 100, \quad (3.4)$$

де X_4 – питома вага персоналу, лояльного до підприємства, %;

$Пл$ – кількість персоналу, лояльного до підприємства, осіб;

$ЧП$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Питома вага персоналу, задоволеного кар'єрним зростанням визначається за формулою (3.5):

$$X_5 = \frac{ПЗ}{ЧП} \times 100, \quad (3.5)$$

де X_5 – питома вага персоналу, лояльного до підприємства, %;

ПЗ – кількість персоналу, задоволеного кар’єрним зростанням, осіб;

ЧП – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу загроз
кадровій безпеці ТОВ “ОВБП-4”

у – кількість загроз кадровій безпеці від персоналу	X1 – питома ва- га працівників, які не пройшли випробувальний термін в загаль- ній кількості новачків, %	X2 – співвідно- шення середньої заробітної плати на підприємстві до середньогалузе- вого значення	X3 – темпи зростання витрат на забезпечення захисту інформації, %	X4 – пито- ма вага персоналу, лояльного до підпри- ємства, %	X5 – питома вага персоналу, задоволено- го кар’єр- ним зроста- нням, %
7	10	0,95	105	88	85
8	20	0,98	101	87	85
10	20	0,91	95	79	85
11	20	0,9	98	75	90
9	10	0,95	95	85	88
10	20	0,88	95	81	87
12	10	0,79	53	72	83
13	10	0,82	50	75	85
14	30	0,75	25	83	89
14	20	0,78	25	83	85
12	30	0,89	22	82	86
17	50	0,85	20	81	85

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу сформовано за 12 кварталів по 5 факторним і одному результативному показникам. Таким чином, обсяг спостережень склав 12 значень. Значення всіх змінних узяті по кварталах за три роки.

Слід зазначити, що сутність кореляційно-регресійного аналізу (надалі, просто “регресійного аналізу”) полягає у встановленні факту наявності або відсутності залежностей між декількома показниками й описі цих зв’язків

досить простими вираженнями. Серед усіх заданих показників (ознак, змінних) один показник вважається результативним, і на цей показник впливають інші факторні змінні x_j . У регресійному аналізі всі змінні – кількісні.

Цей вид статистичного аналізу заснований на застосуванні однієї і тієї ж процедури – методу найменших квадратів (МНК). При здійсненні регресійного аналізу ми будемо стежити за зміною тільки однієї характеристики розподілу залежної змінної – центра групування Y при кожному значенні X (тобто за зміною умовного математичного чекання $M(y/x)$ при зміні аргументу x).

Такий вид стохастичної залежності називається кореляційною залежністю, її графік – лінією регресії, рівняння – рівнянням регресії.

З метою побудови багатофакторної лінійної економіко-математичної моделі необхідно керуватися такими правилами:

включені в модель фактори повинні бути теоретично обґрунтованими;

до уваги приймаються фактори, що мають найбільш істотний вплив на зміну досліджуваного показника;

кількість факторів не повинне бути великою.

Вихідні дані набираємо в середовищі Statgraf або в Excel і імпортуємо в Statgraf. Дані опрацьовуються за допомогою процедури регресійного аналізу з використанням покрокового включення змінних в модель.

За результатами регресійного аналізу отримано рівняння регресії

$$y = -0,0713678 * X_3 + 0,186772 * X_5$$

Дамо оцінку регресійної моделі за даними табл. 3.7 і 3.8.

Таблиця 3.7

Регресійна статистика

Parameter	Estimate	Standard Error	T-Statistic	P-Value
X3	-0,0713678	0,0117555	-6,07099	0,0001
X5	0,186772	0,0100749	18,5385	0,0000

Таблиця 3.8

Статистика значимості регресійної моделі (Analysis of Variance)

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	1633,72	2	816,859	423,65	0,0000
Residual	19,2814	10	1,92814		
Total	1653,0	12			

Коефіцієнти регресії значимі за критеріями Ст'юдента, Фішера, Дарбіна Уотсона. У зв'язку з тим, що P-value у таблиці менше, ніж 0,01 маємо статистично значимий зв'язок між змінними з ймовірністю 95%. Коефіцієнт детермінації високий ($R - \text{squared} = 98,83\%$), він показує, що 98,83% мінливості залежної змінної пояснюється внеском трьох показників X_3 і X_5 .

Але скоригований коефіцієнт детермінації ($R - \text{squared adjusted} = 98,72\%$) є більш придатним до використання, тому що він збільшується тільки під впливом значимих факторів або за умови вилучення незначимих.

Дисперсійне відношення Фішера ($F\text{-Ratio} = 423,65$), показує у скільки разів зміна розрахункових значень перевищує зміну випадкової помилки - у даному випадку в 423,65 рази.

Критерій Дарбіна-Уотсона показує відсутність автокореляції між залишками моделі (цей критерій змінюється від 0 до 4, відсутності автокореляції відповідає значення близьке двом).

Зі сказаного вище можна зробити висновок, що модель доброякісна.

За результатами застосування економіко-математичних методів, а саме регресійного аналізу, при аналізі кількості загроз кадровій безпеці можна зробити висновок, що у період з 2017 по 2019 рік з п'яти взятих для аналізу факторів, тільки два вплинули на результативний показник. Цими факторами є X_3 – темпи зростання витрат на забезпечення захисту інформації та X_5 – питома вага персоналу, задоволеного кар'єрним зростанням. Для зниження кількості загроз кадровій безпеці доцільним є зростання витрат на забезпечення захисту інформації та питомої ваги персоналу, задоволеного кар'єрним зростанням.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності розроблених рекомендацій

Для оцінки обґрунтованості та економічної доцільності розроблених рекомендацій необхідним є аналіз їх соціальної та економічної ефективності.

Для багатьох сучасних підприємств організація управління кадровою безпекою стала одним із базових елементів успішного управління. Це доводить соціальна ефективність запропонованих рекомендацій, що наведена у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Соціальна ефективність розроблених рекомендацій щодо удосконалення організації системи управління кадровою безпекою підприємства

Заходи та рекомендації	Характеристика соціальної ефективності
Рекомендації щодо впровадження програмних засобів захисту інформації	Зростання відчуття власної захищеності та захищеності фірми від протиправних посягань на цілісність та збереженість інформації, у тому числі і конфіденційної
Рекомендації щодо підвищення кваліфікації та інформування персоналу щодо загроз кадровій безпеці	Зростання задоволеності персоналу працею, можливостями для розвитку власних професійно-кваліфікаційних характеристик. Обізнаність персоналу щодо загроз кадровій безпеці та засобів протидії негативному впливу загроз. Зниження плинності персоналу. Отримання персоналом можливості для подальшого розвитку здібностей та навичок
Рекомендації щодо посилення безпеки процедури відбору персоналу	Зниження плинності кадрів. Зменшення ймовірності швидкого звільнення нового персоналу. Зменшення ризику втрати конфіденційної інформації.

Соціальна ефективність є одним із інструментів обґрунтування доцільності розроблених рекомендацій.

Управління кадровою безпекою вимагає витрат та досконалої підготовки. Витрати розраховано по кожній із запропонованих рекомендацій: у контексті статей витрат на реалізацію організаційних заходів. Всі запропоновані заходи та рекомендації вимагають витрат на реалізацію і подальше використання в діяльності досліджуваного підприємства. Про це свідчить табл. 3.10.

Витрати на впровадження розроблених рекомендацій з удосконалення організації системи управління кадровою безпекою ТОВ “ОВБП-4”

Рекомендації щодо вдосконалення організації системи управління кадровою безпекою	Заходи щодо удосконалення організації системи управління кадровою безпекою	Порядок розрахунку	Сума витрат, грн.
Рекомендації щодо впровадження програмних засобів захисту інформації	Впровадження в діяльність підприємства системи програмного захисту інформації Лоза-1, версія 4	Витрати на придбання одного комплекту програмного забезпечення х кількість комплектів (6500 грн х6 комплектів)	39000
Рекомендації щодо підвищення кваліфікації та інформування персоналу щодо загроз кадровій безпеці	Підвищення кваліфікації персоналу	Витрати на підвищення кваліфікації менеджера з персоналу – 2000 грн. Витрати на підвищення кваліфікації ІТ-фахівця – 2000 грн.; Витрати на підвищення кваліфікації керівника планово-економічного відділу, що виконуватиме функції фахівця з безпеки за сумісництвом – 2000 грн.	6000
	Створення Корпоративного онлайн університету	Витрати на преміювання фахівця з безпеки у розмірі 25 % посадового окладу (12750 x 0,25=3188 грн). Сума єдиного соціального внеску (ЄСВ) (3188 x 0,22=701 грн.)	3258
	Розробка стратегії і тактики удосконалення організації системи управління кадровою	Витрати на преміювання виконавця у розмірі 25 % посадового окладу (12750x 0,25=3188 грн). Сума ЄСВ (3188 x 0,22=701 грн.)	3258
Всього за рекомендацією			13516
Рекомендації щодо посилення безпеки процедури відбору персоналу	Удосконалена процедура відбору персоналу з посиленою функцією безпеки	Витрати на оплату робочого часу менеджера з підбору персоналу, як кількість людино-годин на перевірку інформації про кандидатів на вакантні посади х кількість новачків х оплата людино-години роботи (2 x 6 x75=900 грн) Сума ЄСВ (900 x0,22 =198грн)	1098
Всього витрати на реалізацію заходів			52614

Витрати на реалізацію запропонованих заходів з удосконалення організації системи управління кадровою безпекою складають 52614 грн.

Економічний ефект від впровадження даних рекомендацій проявляється у вигляді збільшення чистої виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. Якщо припустити, що чиста виручка підприємства збільшиться хоча б на 1 %, то ефект від впровадження рекомендацій складе:

$$E = D_{п} - V_{р}, \quad (3.6)$$

$$E = 141754 - 52614 = 89140 \text{ грн.}$$

де $D_{п}$ – додатково отримана чиста виручка від реалізації від впровадження розроблених рекомендацій, грн.; $D_{п} = 14175400 \times 0,01 = 141754$ грн.

$V_{р}$ – витрати на впровадження розроблених рекомендацій (табл. 3.10)

Індекс дохідності розроблених рекомендацій (ІД) визначається за формулою (3.7):

$$ІД = \frac{E}{V_{р}}, \quad (3.7)$$

$$ІД = \frac{141754}{89140} = 1,59.$$

Тобто, з кожної гривні, вкладеної в реалізацію розроблених рекомендацій, можна отримати 1,59 грн. чистої виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, навіть, якщо в цілому вона збільшиться лише на 1 % від рівня 2019 року. Це свідчить про ефективність розроблених рекомендацій та можливість їх впровадження в діяльність досліджуваного підприємства – ТОВ “ОВБП-4”.

Висновки за розділом 3

В якості напрямів удосконалення організації системи управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства запропоновано:

рекомендації щодо впровадження програмних засобів захисту інформації, а саме системи Лоза-1, версії 4;

рекомендації щодо підвищення кваліфікації та інформування персоналу щодо загроз кадровій безпеці, які включають: підвищення кваліфікації менеджера з персоналу; створення Корпоративного онлайн університету, що дозволяє своєчасно і оперативно інформувати персонал про ознаки настання загроз кадровій безпеці та розробку стратегії і тактики удосконалення організації системи управління кадровою безпекою. Для застосування на досліджуваному підприємстві запропоновано вибірково-посилюючу стратегію управління кадровою безпекою;

рекомендації щодо посилення безпеки процедури відбору персоналу, а саме удосконалена процедура відбору персоналу з посиленою функцією безпеки.

Аналітичну функцію організації системи управління кадровою безпекою підприємства запропоновано удосконалити із застосуванням економіко-математичних методів, а саме: кореляційно-регресійного аналізу, що був застосований з використанням програми “Статграф”. За результатами застосування економіко-математичних методів виявлено, що на кількість загроз кадровій безпеці підприємства найбільший вплив мають такі показники, як: темпи зростання витрат на забезпечення засобами захисту інформації та рівень задоволеності персоналу кар’єрним зростанням.

Запропоновані рекомендації з удосконалення організації системи управління кадровою безпекою підприємства мають економічну і соціальну ефективність. Індекс доходності рекомендацій складає 1,59 і свідчить про їх економічну доцільність.

ВИСНОВКИ

Беззаперечною є необхідність та актуальність уточнення теоретичних засад удосконалення організації системи управління кадровою безпекою підприємства. Як на нашу думку, кадрова безпека підприємства – це стан захищеності персоналу та підприємства, що досягається в процесі запобігання внутрішнім і зовнішнім кадровим загрозам і ризикам.

Організаційні засади системи управління кадровою безпекою включають визначення мети, завдань, принципів управління кадровою безпекою, заходів протидії загрозам кадровій безпеці за її складовими, а також обслуговуючих підсистем, таких як: ресурсна, нормативного-правового забезпечення, аналітична та підсистема програмно-технічного забезпечення.

Негативний вплив на рівень кадрової безпеки мають загрози. Як на думку авторів, доцільною є їх класифікація за такими ознаками, як: 1) загальні ознаки (можливість прогнозування; джерела виникнення; об'єкт зазіхання; природа виникнення; місце виникнення); 2) специфічні ознаки (характер втрат від реалізованих загроз; економічний характер загроз; джерело (суб'єкти) загроз). Особливій увазі та окремій класифікації підлягають загрози з боку персоналу, який належить до груп ризику.

Інформаційною базою для написання роботи є звітно-статистичні дані ТОВ “ОВБП-4”, основним видом діяльності якого є надання маркетингових послуг. Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства свідчить про їх переважне покращення, проте негативні зміни мали місце щодо таких показників, як: поточні зобов'язання (збільшилися на 73,13%); власний капітал (зменшився на 4,51%); собівартість товарів, робіт, послуг (збільшилася на 10,49%); валова рентабельність продажів (зменшилася 3,05%); оборотні активи (зменшилася на 4,55%); коефіцієнт покриття (зменшився на 1,05); коефіцієнт фінансової автономії (зменшився на 0,06).

Процес аналізу впливу трудових показників на стан кадрової безпеки запропоновано здійснювати за такими етапами: 1) аналіз впливу плинності персоналу на стан кадрової безпеки підприємства; 2) аналіз впливу ефективності використання персоналу на стан кадрової безпеки підприємства; 3) аналіз впливу ефективності витрат на персонал на рівень кадрової безпеки підприємства; 4) підготовка висновків і рекомендацій за результатами аналізу. За результатами аналізу було виявлено негативні зміни таких показників, як: коефіцієнт плинності персоналу та рівень преміальних виплат, що має низький рівень.

У рамках удосконалення аналізу кадрової безпеки підприємства запропоновано впровадження системи експрес-моніторингу, в якості елементів якої виділено: мету, завдання, принципи, об'єкти, суб'єкти, інформаційну базу та систему показників моніторингу, методи спостереження, оцінювання і попередження загроз кадровій безпеці, а також напрями моніторингу. За результатами експрес-моніторингу найбільш проблемними складовими кадрової безпеки є безпека розвитку персоналу (оскільки на підприємстві відсутні вкладення коштів у навчання, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу в цілому за останні два місяці) та інформаційно-комунікаційна складова (із-за значної кількості загроз та витоків інформації).

В якості напрямів удосконалення організації системи управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства запропоновано:

1) рекомендації щодо впровадження програмних засобів захисту інформації. Оскільки на підприємстві зростає кількість загроз кадровій безпеці, у тому числі і від персоналу підприємства, актуальним є використання програмних засобів захисту інформації, а саме системи Лоза-1, версії 4. Для початку пропонується у межах фінансових можливостей підприємства придбання 6 комплектів цієї системи програмного захисту;

2) рекомендації щодо підвищення кваліфікації та інформування персоналу щодо загроз кадровій безпеці включають:

підвищення кваліфікації менеджера з персоналу, фахівця з безпеки та начальника планово-економічного відділу;

створення Корпоративного онлайн університету, що дозволяє своєчасно і оперативно інформувати персонал про ознаки настання загроз кадровій безпеці. Впровадження Корпоративного онлайн університету дозволяє скоротити витрати на навчання і сприяє доступу персоналу до навчальних матеріалів у будь-який період часу;

розробку стратегії і тактики удосконалення організації системи управління кадровою безпекою. Для застосування на досліджуваному підприємстві запропоновано вибірково-посилуючу стратегію управління кадровою безпекою, яка включає: стратегії і тактики посилення інформаційно-комунікаційної безпеки; безпеки розвитку персоналу та професійної безпеки;

рекомендації щодо посилення безпеки процедури відбору персоналу, а саме удосконалена процедура відбору персоналу з посиленою функцією безпеки, яка передбачає перевірку на достовірність документів про освіту, рекомендацій від попередніх роботодавців кандидатів на вакантні посади, інформацію про кандидатів на вакантні посади у соціальних мережах та бюро кредитних історій.

Перелік рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою безпекою підприємства розроблено на основі статистичного аналізу та економіко-математичних методів, а саме кореляційно-регресійного аналізу, що був застосований з використанням програми “Статграф”. За результатами застосування економіко-математичних методів виявлено, що на кількість загроз кадровій безпеці підприємства найбільший вплив мають такі показники, як: темпи зростання витрат на забезпечення засобами захисту інформації та рівень задоволеності персоналу кар’єрним зростанням.

Запропоновані рекомендації з удосконалення організації системи управління кадровою безпекою підприємства мають економічну і соціальну ефективність. Індекс доходності рекомендацій складає 1,59 і свідчить про їх економічну доцільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации: учеб. / А. Р. Алавердов. – Москва : Маркет ДС, 2011. – 176 с.
2. Баглей Д. Ю. Технология кадрового менеджмента в системе экономической безопасности предпринимательства : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.05 / Д. Ю. Баглей, Ростов-на-Дону, 2007. – 35 с.
3. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації : монографія / З. С. Варналій. – Київ : Знання України , 2020. – 423 с.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова - [2-ге вид.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Воронка О. З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства / О. З. Воронка // Інноваційна економіка. – 2020. – № 1–2. – С. 99 – 104.
6. Герасименко О.М. Кадрова безпека в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами. монографія / за ред. проф. В.С. Сідака, проф. І. П. Мігус. – Черкаси : Б.в., 2012. – С. 17 – 37.
7. Гетьман В. В. Інноваційні методи розвитку персоналу / В. В. Гетьман, А. О. Білодід // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Випуск 17. – С. 556 – 561.
8. Гончарова К. Б. Кадрова безпека як складова економічної безпеки банківської установи [Електронний ресурс] / К. Б. Гончарова // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4602>.
9. Гречішкіна А. А. Сутність поняття “кадрова безпека підприємств залізничного транспорту” / А. А. Гречішкіна // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Вип. 6, Частина 2. – 2014. – С.144 –146.

10. Гудзинський О. Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства / О. Д. Гудзинський // Ринок праці та зайнятість населення. – 2009. – № 1. – С. 50 – 52.

11. Джобава А. М. Организационные и экономические составляющие конкурентоспособности предприятия / А. М. Джобава // Кадры предприятия. – 2009. – № 1. – С. 10 – 11.

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

13. Єгорова О. С. Методи попередження загроз кадровій безпеці підприємства / О. С. Єгорова // Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка. Том 1 : Тези конференції. – Донецьк : ДонНТУ, 2010. – С. 145-147.

14. Живко З.Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства / З.Б. Живко // Вплив політичних циклів на якість життя та рівень щастя в Україні: Матеріали засідання круглого столу; за ред. М.І.Флейчук, У.В. Щурко, Н.І. Черкас, О.Б. Василиці [Електронний ресурс] – Львів: “Сполом”, 2013. – 127с. – Режим доступу: <http://lv.niss.gov.ua/content/articles/files/ZbimYk-29.03-19b69.pdf>.

15. Завора Т. М. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / Т. М. Завора. – Полтава : ПолтНТУ, 2019. – 237 с.

16. Загородній А. Г. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства / А.Г. Загородній // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів: вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2007. – № 576. – С. 94 – 102.

17. Залюбінська Л. М. Управління персоналом : підруч. для студентів ВНЗ / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. – Одеса : ОНУ, Ч. 2. – 2017. – 558 с.

18. Кадровая безопасность: учебно-методич. пос. / И. Р. Шегельман, М. Н. Рудаков и др. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2006. – 96 с.

19. Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: [монографія] / Л. Л. Калініченко. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 382 с.
20. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: [учеб. пособ.] / В. В. Кафидов. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. - 208 с.
21. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
22. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посіб.] / О.А. Кириченко. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – Київ: Вид-во “Знання-Прес”, 2002. – 384 с.
23. Кодекс законів про працю України: Закон України № 322 VIII від 10.12.1971, поточна редакція від 02.04.2020. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322%D0%B0-08>.
24. Кондратьєва С.В. Генезис понятия “кадровой безопасности” підприємства / С. В. Кондратьєва // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 5 (21). – С. 194 – 198.
25. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств : дис. ... д-ра екон. наук: 21.04.02 / Університет економіки і права “Крок”. – Київ, 2015. – 401 с.
26. Коптєва Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення [Електронний ресурс] / Г. М . Коптєва // Вісник національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”. Економічні науки. – 2020. – № 2. – Режим доступу: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.2.119/205960>.
27. Костюк Ж. С. Понятие риска, опасности и угрозы как базовых категорий раскрытия сущности экономической безопасности предприятия / Ж. С. Костюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 43. – С. 143 –149.
28. Лапицкая Л. Предпринимательские риски и управление непредвиденными кадровыми ситуациями / Л. Лапицкая // Управление персоналом. – 2004. – № 5. – С. 66 – 71.

29. Лашенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. Проблеми системного підходу в економіці [Електронний ресурс] / О.Ю. Лашенко. – Київ: НАУ, 2007. – Вип. 4. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm.

30. Литовченко О. Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. : спец. 08.00.04 – “Економіка та управління підприємствами” (машинобудування, агропромисловий комплекс, туристичні підприємства та підприємства рекреаційного комплексу)” / О. Ю. Литовченко. – Київ: Б.в., 2010. – С. 22.

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

32. Ляшенко А. Н., Криль Я. Н. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. [Електронний ресурс] / А. Н. Ляшенко, Я. Н. Криль, Економіка. Менеджмент. Підприємництво: збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – №25. – С. 274-279. – Режим доступу: http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/25_ii_2013/ljashenko_o_m_kril_ia_m_kadrova_bezpeka_u_sistemi_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstva/39-1-0-349.

33. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами / К. В. Мельникова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. – 2016. – Випуск 17. Частина 3. – С. 58 – 60.

34. Мехеда Н.Г. Кадрова безпека як підсистема економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. Г. Мехеда, А. Мудь. – Режим доступу: [www.rusnauka.com/33 DWS 2013/Economics/10 149832.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/10_149832.doc.htm).

35. Мехеда Н.Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки / Н.Г.Мехеда, А.І. Маренич. – Фінансовий простір. – №2 (6), – 2012. – С. 44 – 51.

36. Мирющенко А. Л. Теория кадровой безопасности. – 2007 [Электронный ресурс]: Кадровая безопасность как система. – Режим доступа: www.kadry.ucoz.ru.

37. Митрофанов А. А. Экономическая безопасность коммерческих предприятий и деловая разведка. – 2006 [Электронный ресурс]: Российское общество профессионалов конкурентной разведки. – Режим доступа: <http://www.rscip.ru/base/A9738409-3441822>.

38. Мішин О. Ю. Моделювання системи експрес-моніторингу кадрової безпеки підприємства / О. Ю. Мішин, С. В. Мішина // Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 7-8 квітня 2017 р. – Бердянськ : ФЛП Ткачук А. В. – 2017. – С. 53 – 55.

39. Міщенко С. П. Інтелектуально-кадрова складо ваекономічної безпеки підприємств залізничного транспорту. напрямки забезпечення [Електронний ресурс] / С. П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 52. – С.45 – 52. – Режим досупу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_52_8.

40. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.

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

42. Назарова Г. В. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації / Г.В. Назарова // Вісник ХНАУ: Серія економічні науки.– 2019. – № 3. – С. 25 – 34.

43. Назарова Г. В. Кадрова безпека підприємства: загрози, ризики, функції та методи управління / Г. В. Назарова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип. Проблеми сучасної економіки та інституціональна теорія. У 2 т.– Т.2. – Київ: КНЕУ, 2012. – С.230 – 240.

44. Назарова Г. В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України / Г. В. Назарова // Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – Випуск 15. – С. 52 – 60.

45. Науменко Є. Ю. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи / Є. Ю. Науменко // Молодий вчений. – 2017. – № 6 (46). – С. 466 – 471.

46. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія. – Хмельницький: вид-во ХУУП, 2017. – 211 с.
47. Отенко І. П. Організація та управління фінансово-економічною безпекою банківських установ : навч. посіб. / І. П. Отенко, О. Ю. Мішин, С. В. Мішина. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 239 с.
48. Панченко В. А. Методологічні засади протидії інсайдерам у системі кадрової безпеки підприємства : монографія / В. А. Панченко. – Харків : Мачулін, 2018. – 386 с.
49. Пересипкін М. М. Кадрове забезпечення системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності України в умовах євроінтеграції : автореф. дис. канд. екон. наук / М. М. Пересипкін. – Харків: Б. в., 2018. – 24 с.
50. Петров М. І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору / М. І. Петров // Менеджер. – 2002. – №1(17). – С. 67 – 71.
51. Петюх В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Петюх, В. М. Даниюк. – Київ: КНЕУ. – 2004. – 397 с.
52. Писаревська Г. І. Напрями удосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом / Г. І. Писаревська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2020. – №37 – С. 56 – 61.
53. Подлужна Н. В. Загрози кадровій безпеці та методи запобігання їм у виробничо-комерційній діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Подлужна, О. Л. Єгорова // Економіка. – 2010. – № 5 (105). – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Skhid/2010_5/11.pdf.
54. Про захист інформації в автоматизованих системах: Закон України № 80/94-ВР від 08.05.1994, поточна редакція від 04.07.2020. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>.
55. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства : навч. посіб. / Л. О. Птащенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 320 с.

56. Руда Т.В. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки [Електронний ресурс] / Т. В. Руда, Є. М. Рудніченко, А. М. Рудий // Митна безпека. – 2013. – № 1. – С. 20-23. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mb_2013_1_5.

57. Сосновська О. О. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку / О. О. Сосновська // Облік і фінанси. – 2019. – №1 (83). – С. 168 – 176.

58. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган ; Нац. ун-т харч. технологій. – Київ : Кафедра, 2019. – 276 с.

59. Теоретико-методологічні засади формування кадрової безпеки в системі публічного управління : колект. монографія / за ред. С. О. Борисевича. – Київ : НАДУ, 2018. – 303 с.

60. Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства / Г. О. Ткачук, О. В. Щукіна // Обліково-аналітичне забезпечення в умовах управління фінансово-економічною безпекою підприємства: монографія / [В.В. Немченко, Ф.А. Трішин, Л.В. Іванченкова, Н.М. Купріна, Г.О. Ткачук та ін.] ; за заг. ред. д. е. н., проф. В.В. Немченко. – Одеса: Фенікс, 2015. – 360 с.

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

62. Царенко Ю. М. Позаботьтесь о кадровой безопасности / Ю. М. Царенко // Кадровое дело. – 2005. – №1. – С. 69 – 73.

63. Цветкова И. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия / И. И. Цветкова // Культура народов Причерноморья. – 2014. – № 278, Т.1. – С. 81 – 84.

64. Чаплигіна Ю. С. Етимологічний аналіз категорії “кадрова безпека” / Ю. С. Чаплигіна // Управління розвитком. – 2011. – №4 (101). – С. 102 – 104.

65. Чередниченко Н. В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Чередниченко. – Режим

доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8570/1/579.doc>.

66. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 2. – С. 32 – 34.

67. Шаваев А. Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы / А. Г. Шаваев. – Москва: Банковский Деловой Центр, 2002. – 239 с.

68. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу [Електронний ресурс] / Н.К. Швець // Персонал. – 2006. – №5. – С. 70 – 75. – Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=291>.

69. Шира Т. Б. Загрози кадрової безпеки підприємства / Т. Б. Шира // Економіка і суспільство. – 2016. – № 7. – С. 531 – 535.

70. Штангрет А. М. Стан та загрози кадровій безпеці на підприємствах поліграфії / А. М. Штангрет, В. І. Воробйов // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – 2009. – Випуск 252: В 6 т. Т. I. – С. 229 – 238.

71. Штангрет А. М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення : моногр. / А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський, М. М. Караїм. – Львів : Українська академія друкарства, 2012. – 288 с.

72. Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства. концептуальні основи забезпечення / О. Ф. Яременко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 2. – Том 1. – С. 29 – 32.

73. Экономическая и национальная безопасность: учеб. / под ред. Л. П. Гончаренко. – Москва : Экономика, 2007. – 543 с.

74. Goldman Sachs The Practice of Risk Management. – SBC Warburg Dillon Read Euromoney Publications PLC, 1996. – 284p.

75. Hirshleifer J. The Thechnology of Conflict as an Economic Activity // American Economic Review. Nashville , 1991. – V.81. – № 2. – P. 130.