

2. Lypych, L. G., & Radishchiuk, T. P. (2013). Formuvannya strategii innovaciynogo rozvytku pidpryemstva na zasadah prognozuvannya kon'yunktury rynku avtomobilebuduvannya [Formation of strategy of innovative development of the enterprise on basis of forecasting automotive industry market conditions]. Lutsk: Shidnoevropeys'kyi nacional'nyy universytet imeni Lesya Ukrainka [in Ukrainian].
3. Volynets, I. G. (2016). Model realizacii strategichnoi vyrobnychoi gnuchkosti pidpryemstv lisovogo gospodarstva [Model of realization of strategic production flexibility of enterprises of forestry]. Visnyk Sums'kogo nacional'nogo agrarnogo universytetu. Seriya 'Economica i menedzhment'. – Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Series «Economics and Management», 4 (68), 126–131 [in Ukrainian].

Анна Мохнюк, Ірина Волинець. Модель функціонування ринку підприємств лісового господарства в умовах інноваційного розвитку. У статті визначено, що ефективну діяльність підприємств лісового господарства на ринку в його мінливих умовах та оптимальне використання лісових ресурсів можна змоделювати виробничою динамічною лінійною задачею оптимального планування. Доведено, що важливим елементом динамічної моделі розвитку ринку підприємств лісового господарства є система обмежень, яка в кожний момент часу залежить від ситуації на ринку, величини лісових ресурсів і наявності різнопланових можливостей їх використання.

Ключові слова: модель, підприємства лісового господарства, виробничі витрати, інноваційний розвиток.

Анна Мохнюк, Ірина Волинець. Модель функціонування ринку підприємств лісового господарства в умовах інноваційного розвитку. В статье определяется, что эффективную деятельность предприятий лесного хозяйства на рынке в его меняющихся условиях и оптимальное использование лесных ресурсов можно смоделировать производственной динамической линейной задачей оптимального планирования. Доказано, что важным элементом динамической модели развития рынка предприятий лесного хозяйства является система ограничений, которая в каждый момент времени зависит от ситуации на рынке, величины лесных ресурсов и наличия разноплановых возможностей их использования.

Ключевые слова: модель, предприятия лесного хозяйства, производственные затраты, инновационное развитие.

The article acted to the editorial board
in 04.10.2017 p.

УДК 65.050.9

Лариса Черчик – доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту Східноєвропейського
національного університету імені Лесі України

Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства

У статті проаналізовано підходи до визначення та уточнено сутність кадрової безпеки, обґрунтовано місце й роль управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу. Управління кадровою безпекою підприємства розглянуто як складову частину менеджменту персоналу, націлену на виявлення, знешкодження та попередження ризиків і загроз, які можуть бути спричинені персоналом та призвести до негативних наслідків для підприємства, а водночас передбачають захист працівників, створення сприятливих умов для роботи, забезпечення потреб і реалізацію цілей розвитку персоналу. Ефективність управління кадровою безпекою забезпечується завдяки врахуванню всіх аспектів та функціональних напрямів менеджменту персоналу й імплементацією в їхню структуру інструментів забезпечення кадрової безпеки.

Ключові слова: менеджмент персоналу, кадрова безпека, управління кадровою безпекою, функціональні складники управління кадровою безпекою.

Постановка наукової проблеми та її значення. Персонал – рушійна сила, яка, з одного боку, забезпечує ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, із другого – це один із носіїв ризиків, причина як позитивних, так і негативних змін, процесів і результатів діяльності підприємства. Тому керівництво сучасних підприємств приділяє особливу увагу формуванню ефективного менеджменту персоналу.

Разом зі зростанням ролі персоналу як основного чинника та носія інтелектуального капіталу із завданнями менеджменту персоналу підприємства тісно корелює управління кадровою безпекою. Це

зумовлює необхідність удосконалення інструментів менеджменту персоналу й імплементацію в їхню структуру специфічних інструментів управління кадровою безпекою. Тому виникає потреба в розвитку та поглибленні теоретико-методичних положень управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства, що визначає актуальність дослідження.

Аналіз досліджень із цієї проблеми. Кадрову безпеку суб'єктів господарювання зазвичай розглядають як складову частину економічної безпеки, про що свідчить значна кількість наукових праць. Саме так її досліджували Е. Ареф'єва, О. Єгорова, А. Єременко, О. Лашенко, Е. Литовченко, Н. Мехеда, Т. Полозова, Н. Реверчук, Н. Чередниченко, І. Чумаков, Н. Швець, О. Яременко та ін. Незважаючи на значну кількість наукових розробок у сфері управління кадровою безпекою, в агресивному й швидкозмінному середовищі підприємства виникають нові загрози та виклики, які потрібно враховувати. Значною мірою саме вони визначають підходи до трактування понять «кадрова безпека» та «управління кадровою безпекою».

Зокрема, у дослідженні О. Яременко визначено такі підходи до трактування сутності кадрової безпеки, як:

- управлінський як сукупність заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використаням кадрового потенціалу з метою забезпечення й підтримки економічної стійкості;
- ресурсний як забезпеченість підприємства персоналом, кількісно-якісна характеристика стану захищеності інтересів;
- процесний як запобігання негативним впливам, пов'язаним із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами;
- захищеність інтересів як діяльність щодо створення умов для стабільного функціонування й розвитку компанії, за яких забезпечують гарантовану законодавством захищеність інтересів компанії та власників;
- системність як характеристика стану економічної системи, при якому відбувається ефективне функціонування її складників, забезпечення захищеності й здатність протистояти загрозам, пов'язаним із персоналом;
- ризиковий як стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом [1].

Аналіз досліджень із цієї проблеми засвідчує, що проблема формування системи управління кадровою безпекою підприємства потребує подальшого розвитку та вдосконалення через багатовекторність поглядів на сутність кадрової безпеки, що передбачає розробку відповідних інструментів, методів і прийомів, які на практиці дали б змогу забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Мета й завдання статті. Мета дослідження – удосконалення теоретико-методичних положень управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства на основі функціонального підходу. **Основні завдання** – розглянути підходи до визначення сутності кадрової безпеки; визначити основні функціональні складники управління кадровою безпекою; уточнити змістове наповнення та інструменти забезпечення кадрової безпеки за кожним із функціональних напрямів.

Виклад основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження. Менеджмент персоналу ми розглядаємо як сукупність принципів, підходів, норм, правил, методів, спрямованих на створення оптимального складу персоналу, його ефективний розвиток і використання сукупного потенціалу працівників для забезпечення їхніх потреб та реалізації цілей розвитку підприємства.

Основними напрямками (функціональними складовими) менеджменту персоналу є планування потреби і джерел комплектування персоналу на певний період; формування оптимального складу персоналу та його структури; забезпечення умов для раціонального використання й закріплення персоналу; перерозподіл і стабілізація персоналу; мотивація; розвиток та оцінка персоналу.

Специфіка забезпечення кадрової безпеки підприємств полягає у формуванні системи менеджменту персоналу, орієнтованої на врахування змін, викликаних впливом екзогенних й ендегенних чинників.

Основними з внутрішніх загроз є неефективна система менеджменту персоналу, невідповідність кваліфікації працівників вимогам до них, недостатня кваліфікація працівників, відсутність умов для розвитку та навчання, неефективна система мотивації, відсутність планування потреби, відпрацьованих процедур набору, відбору й просування персоналу; висока плинність працівників, відсутність корпоративної культури та її інституційного забезпечення, неякісні процедури атестації й адаптації персоналу тощо.

Основними зовнішніми загрозами є можливості іншого працевлаштування, кращі умови мотивації в конкурентів, використання конкурентами агресивних методів переманювання кращих фахівців тощо.

Тому управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу пов'язано з нейтралізацією ризиків, попередженням виникнення загроз і кризових явищ, а також забезпечення ефективності управління персоналом на основі формування таких властивостей та характеристик працівників, їх взаємодія під час виконання своїх функцій, які створюють умови для досягнення цілей розвитку підприємства й інтересів персоналу.

I. Чумарін виокремлює три основні чинники, від яких залежить кадрова безпека: найм як комплекс заходів безпеки, що включає пошук кандидатів, відбір, прийом на роботу, установлення випробувального терміну, адаптацію та прогнозування благонадійності претендентів на вакантну посаду; лояльність як комплекс заходів зі встановлення позитивних відносин працівників і роботодавців; контроль як заходи, пов'язані зі спостереженням за дотриманням установлених для персоналу регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, процедур безпеки [2].

Проте, на нашу думку, потрібно розширити цей перелік відповідно до функціональних складників менеджменту персоналу, основні з яких розглянемо детальніше.

1. Ураховуючи те, що витрати підприємств на адаптацію та навчання персоналу зростають, варто вживати низку превентивних заходів, починаючи з відбору претендентів на вакантні посади й прийому на роботу. Нині висунуто вимоги, які полягають у відповідності вакансії рівню освіти, досвіду, потенційним знанням і вмінням претендента. Водночас здійснено діагностику відповідності особистих якостей претендента як вимогам робочого місця (вакантної посади), так і складовим частинам корпоративної культури підприємства, згода працювати в певних умовах та дотримуватися норм і правил.

Окрему позицію в системі управління кадровою безпекою відведено вибору джерел набору персоналу, оскільки їх визначення дає змогу знизити ризики залучення небажаних працівників. Це можуть бути договори з навчальними закладами, випереджальна підготовка фахівців для освоєння нової техніки й технології, широке впровадження активних методів пошуку, зокрема рекрутингу.

Не меншу роль відведено вибору методів і прийомів відбору, оскільки саме вони дають змогу правильно розставити акценти під час вивчення документів та результатів тестувань, співбесід із претендентами. За основу повинні брати науково обґрунтовані професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників, професіограми, карти компетенцій, посадові інструкції.

Під час набору персоналу доцільно як елемент забезпечення безпеки підприємства використовувати такі інструменти, як укладання договорів і контрактів, де чітко прописують обов'язки та права сторін, умови несення відповідальності за їх недотримання, а також преференції за високу ефективність роботи (премії, додаткові пункти соціального пакета тощо).

2. Формування оптимального складу персоналу передбачає забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних посадовій інструкції або вимогам робочого місця. Важливим є формування оптимальної структури персоналу за статеві-віковою, кваліфікаційною, психофізіологічною ознаками. Для формування команди фахівців топ-менеджменту доцільно використовувати такі інструменти, як планування ділової кар'єри, підготовка кадрового резерву на заміщення керівних посад за індивідуальними планами, ротація, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах.

Окремим елементом у забезпеченні кадрової безпеки потрібно розглядати адаптацію персоналу. Цьому напряму роботи невідповідно приділяється мало уваги, а якщо така робота проводиться, то стосується, зазвичай, професійної та побутової адаптації без урахування особистісних особливостей прийнятого на роботу працівника. У безпековому плані не менш важливі соціально-психологічна, організаційна адаптації, оскільки саме вони визначають рівень лояльності працівників, їх інтеграцію в систему організаційної культури тощо.

3. Як основа формування ефективної системи мотивації, а отже, продуктивної й відповідальної роботи, є забезпечення рівних можливостей та умов діяльності всіх категорій персоналу. Основні елементи – це організація праці, регламенти, справедливі норми й нормативи, змістовність праці, можливості просування та кар'єрного росту.

4. Остання позиція тісно корелює з наступним елементом управління кадровою безпекою – управлінням розвитком персоналу. Важливість цього напряму багатоаспектна, оскільки полягає не лише в постійному підвищенні кваліфікації, навчанні персоналу для забезпечення максимальної

можливості виконання різних операцій на робочому місці, що, безумовно, позитивно відобразиться на результатах діяльності підприємства й знизить ризики прийняття невідповідних рішень, неякісного виконання завдань тощо. Це один із найсильніших елементів мотивації, формування відданості або лояльності працівника до свого підприємства.

Завдяки ефективній системі управління розвитком персоналу, підвищуються продуктивність праці, особистісна віддача працівників, забезпечується раціональне використання й закріплення персоналу, що суттєво знижує ризики невиконання поставлених цілей та отримання бажаних результатів.

5. Результатом розвитку персоналу має бути перерозподіл, що включає професійно-кваліфікаційне або посадове переміщення працівників як елементи управління кар'єрою й стабілізацію складу персоналу, що передбачає формування банку даних про рівень кваліфікації, уміння та знання, побажання працівника щодо змісту роботи, результати його оцінки з метою визначення потенціалу працівника й потреби в організації навчання, підвищенні кваліфікації, закріпленні, ротации чи звільненні. Водночас переміщення можуть бути направлені на розв'язання конфліктів, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

6. Система мотивації в контексті управління кадровою безпекою має враховувати два аспекти:

1) дієвість інструментів спонукального характеру до ефективної роботи та унеможливлення порушень, зловживань, браку, зради інтересів підприємства тощо;

2) урахування особистих потреб, інтересів працівників, пов'язаних із професійною діяльністю. Важливу роль відіграють справедлива система оплати праці та її розмір, система доплат і надбавок, забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості, що вимагає від роботодавців дотримання порядку працевлаштування, переведення на інші робочі місця чи посади, звільнення.

Ефективність використання інструментів мотивації індивідуальна, має враховувати результати праці, не суперечити принципам очікування й справедливості. В іншому випадку зростає ймовірність конфлікту інтересів, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, що суттєво знизить рівень кадрової безпеки.

7. Контроль як елемент кадрової безпеки спрямований на ліквідацію можливостей заподіяти збитки. Для цього має бути сформована система моніторингу, прозора, прийнятна й зрозуміла для працівників на основі таких елементів корпоративної ділової етики, як регламенти, обмеження, режими, бізнес-процеси тощо.

Для забезпечення попередньо викладених позицій використовується оцінка персоналу та результатів його діяльності. У контексті кадрової безпеки доцільно використовувати такі напрями оцінки працівника, як відповідність посаді або робочому місцю, місце працівника в колективі, особиста віддача, лояльність, рейтинги цінності працівника для організації.

Висновки й перспективи подальшого дослідження. Управління кадровою безпекою – це складова частина системи менеджменту персоналу підприємства, націлена на виявлення, знешкодження й попередження ризиків і загроз, які, з одного боку, можуть бути спричинені персоналом та призвести до негативних наслідків для підприємства; із другого – передбачають захист працівників, створення сприятливих умов для роботи, забезпечення потреб і реалізації цілей розвитку.

Ефективність управління кадровою безпекою забезпечується завдяки врахуванню всіх аспектів та напрямів менеджменту персоналу, що передбачає імплементацію зазначених вище функцій у систему менеджменту персоналу й необхідність отримання відповідних знань, умінь і навиків менеджерами кадрових служб.

Відтак питання створення системи управління кадровою безпекою є актуальним та потребує подальшого вивчення й розроблення практичних рекомендацій, що визначає перспективи наших подальших досліджень.

Джерела та література

1. Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення / О. Ф. Яременко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – Т. 1, № 2. – С. 29–32.
2. Чумарин І. Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании / И. Чумарин // Менеджмент персоналу. – 2005. – № 1. – С. 34–40.

References

1. Yaremenko, O. F. (2016). Kadrova bezpeka pidpryyemstva: kontseptual'ni osnovy zabezpechennya [Personnel Security of the Enterprise: Conceptual Basis of Security]. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelniysky National University. Economic sciences. 2, T. 1, 29–32 [in Ukraine].

2. Chumaryn, Y. (2005). Rabota s personalom v kontekste obshchey bezopasnosti kompanyy [Work with personnel in the context of the company's general security]. Menedzhment personalu – Management of personnel, 1, 34–40 [in Ukraine].

Лариса Черчик. Управление кадровой безопасностью в системе менеджмента персонала предприятия.

Целью статьи является совершенствование теоретико-методических положений управления кадровой безопасностью в системе менеджмента персонала предприятия на основе функционального подхода. Основные *задачи* – рассмотреть подходы к определению сущности кадровой безопасности, определить основные функциональные составляющие управления кадровой безопасностью; уточнить содержательное наполнение и инструменты обеспечения кадровой безопасности по каждому из функциональных направлений.

В статье рассмотрены подходы к определению и уточнены сущность кадровой безопасности, обоснованы место и роль управления кадровой безопасностью в системе менеджмента персонала. Управление кадровой безопасностью предприятия рассматривается как составляющая менеджмента персонала, нацеленная на выявление, обезвреживание и предупреждение рисков и угроз, которые могут быть вызваны персоналом и привести к негативным последствиям для предприятия, в то же время предусматривают защиту работников, создание благоприятных условий для работы, обеспечение их потребностей и реализацию целей развития.

В исследовании использованы функциональный подход к структурированию составляющих управления кадровой безопасностью, основные из которых – планирование потребности и источников комплектования персонала для обеспечения предприятия в нужном количестве и качестве персонала на определенный период, включая отбор претендентов на вакантные должности, адаптацию персонала; формирование оптимального состава персонала и его структуры; обеспечение равных возможностей и условий, направленных на рациональное использование и закрепление персонала в соответствии с принципами научной организации труда; перераспределение, включающее профессионально-квалификационное или должностное перемещение работников как элемент управления карьерой и стабилизация состава персонала; мотивация; развитие и оценка персонала; контроль, направленный на ликвидацию возможностей причинить ущерб.

Эффективность управления кадровой безопасностью обеспечивается, благодаря учету всех аспектов и функциональных направлений менеджмента персонала и имплементации в их структуру инструментов обеспечения кадровой безопасности.

Ключевые слова: менеджмент персонала, кадровая безопасность, управление кадровой безопасностью, функциональные составляющие управления кадровой безопасностью.

Larysa Cherchyk. The Personnel Security Management in the Personnel Management System of the Enterprise. The purpose of the article is to improve the theoretical and methodological provisions of personnel security management in the personnel management system of the enterprise on the basis of a functional approach. The main tasks are: to consider the definition approaches of the personnel security essence; to identify the main functional components of personnel security management; to specify the content and tools for providing personnel security for each of the functional areas.

The article deals with approaches to the definition and clarification of the personnel security essence, justified the place and role of personnel security management in the personnel management system. The personnel safety management of the enterprise is considered as a personnel management component aimed at identifying, eliminating and preventing risks and threats that may be caused by personnel and leads to negative consequences for the enterprise, at the same time, provide for the protection of employees, creation of auspicious conditions for work, needs provision and development goals realization.

The research uses a functional approach to structuring the components of personnel security management, the main of which are: the needs planning and staffing sources to provide the company with the required number and quality of staff for a specific period, including the selection of applicants for vacancies, adaptation of staff; formation of the optimal staff composition and its structure; ensuring equal opportunities and conditions for the rational use and consolidation of staff in accordance with the principles of the scientific organization of labor; redistribution, including professional qualification or job placement of employees as elements of career management, and stabilization of personnel; motivation; development and assessment of personnel; control aimed at eliminating the possibility of causing damage.

The effectiveness of personnel security management is ensured by taking into account all aspects and functional areas of personnel management and implementing the personnel security tools in their structure.

Key words: personnel management, personnel security, personnel security management, functional components of personnel security management.

Стаття надійшла в редакцію 09.10.2017 р.