

КУРЕПІН В'ячеслав Миколайович, старший викладач кафедри методики професійного навчання, Миколаївський національний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0003-4383-6177

ХАРЧЕВНИКОВА Лілія Сергіївна, старший викладач кафедри організації виробництва, бізнесу і менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка
ORCID ID: 0000-0002-8035-126X

МЕХАНІЗМИ ТА СИСТЕМИ ДОТРИМАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Курепін В. М., Харчевнікова Л. С. Механізми та системи дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств.

Вступ. Відповідно до сучасних тенденцій, яким характерна мінливість і непередбачувані зовнішнього та внутрішнього середовища, важливим є використання адаптованих і гнучких інструментів управління, що будуть спрямовані на забезпечення та гарантування економічної безпеки підприємства. Враховуючи той факт, що кадрова безпека залишається головним елементом системи безпеки, адже персонал задіяний у всіх бізнес-процесах на підприємстві, актуальності набувають питання її формування та забезпечення в мінливих умовах господарювання.

Метою статті є розробка та характеристика схеми формування та впровадження системи кадрового забезпечення, а також окреслення інструментарію механізму дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств.

Результати. Встановлено, що формування механізмів та систем управління кадровою безпекою підприємств є реакцією їх менеджменту на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, які є наслідком прояву дії відповідних ризиків та загроз. В основі дотримання кадрової безпеки на підприємстві лежить система заходів, важелів та інструментів запобігання кадровим ризикам та загрозам, інтеграція правил, алгоритмів та процедур управління персоналом в загальну систему менеджменту підприємства, створення динамічних систем мотивації та стимулювання персоналу з огляду на компенсацію негативних проявів його економічної поведінки в процесі виконання виробничих та управлінських функцій та обов'язків. Обґрунтовано, що розвиток персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки включає такі процеси, як: оцінка рівня знань, вмінь та навичок персоналу та виявлення потреби в навчанні персоналу; формування бюджету на професійний розвиток персоналу; формування програми навчання і розвитку персоналу; реалізація програми розвитку персоналу; оцінка ефективності навчання. Визначено недоліки та заходи їх усунення щодо процесу формування кадрової безпеки як функціональної складової забезпечення економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: кадрова безпека, система кадрової безпеки, механізм кадрової безпеки, інструменти, аграрні підприємства.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Глибинний аналіз сучасного стану функціонування вітчизняних підприємств свідчить про наявність достатньої кількості проблемних питань у менеджменті, особливо вони загострюються в умовах кризи. У свою чергу, конкурентне середовище, безперервна волатильність в економіці, зміни законодавства, поява нових тенденцій та технологій, пред'являють підвищені вимоги до менеджменту і персоналу підприємства. Тому відповідно до сучасних тенденцій, яким характерна мінливість та непередбачуваність зовнішнього та внутрішнього середовища, важливим є використання адаптованих і гнучких інструментів управління, що будуть спрямовані на забезпечення та гарантування економічної безпеки підприємства. Враховуючи той факт, що кадрова безпека залишається головним елементом системи безпеки, адже персонал задіяний у всіх бізнес-

процесах на підприємстві, актуальності набувають питання її формування та забезпечення в мінливих умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємствах викликають значну зацікавленість з боку вчених-науковців. Найвідомішими дослідниками у сфері менеджменту персоналу вважаються американські й англійські вчені: М. Армстронг, Дж. Гібсон, Г. Десслер, Н. Корнеліус, Дж. Коул, Р. Майлс, Р. Марр, Д. Торрінгтон, С. Тейлор, Л. Холл та ін. Вітчизняну школу сформували роботи відомих дослідників, серед яких необхідно виокремити таких фахівців, як: О. Амосов, Л. Балабанова, Н. Василенко, Н. Гавкалова, І. Зинов'єв, Л. Ніколаєнко, В. Никифорова, О. Сардак, Г. Черевко. Високо оцінюючи внесок науковців у розвиток наукових та прикладних основ зазначених питань, необхідно зазначити, що в

умовах перманентної транзитивності економіки питання управління кадровою безпекою аграрних підприємств через формування відповідних систем та механізмів потребують поглибленого наукового пророблення та детального вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є розробка та характеристика схеми формування та впровадження системи кадрової безпеки, а також окреслення інструментарію механізму дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Головною конкурентною перевагою будь-якого підприємства залишається згуртований та орієнтований на розвиток персонал, який характеризується наявністю накопиченого досвіду та професіоналізмом. З метою мінімізації деструктивних наслідків у роботі підприємства, важливою передумовою його стабільного функціонування стає кадрова безпека. Саме завдяки формуванню та забезпеченню кадрової безпеки на підприємстві стає можливим виявити та ліквідувати загрози, що стосуються персоналу.

Враховуючи те, що особливістю вирішення проблем в управлінні

Узгодження зі стратегією підприємства

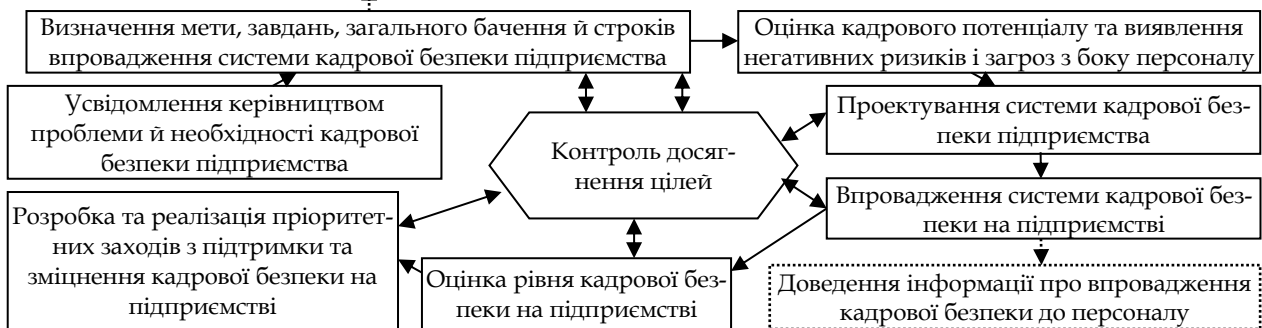


Рис. 1. Схема формування та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві

Джерело: розробка автора.

Суб'єктом ухвалення рішення про впровадження цієї системи є керівництво, адже саме воно бачить цілісну картину функціонування підприємства та наявність потенційної небезпеки. Тому необхідне чітке визначення проблем підприємства в контексті кадрової безпеки та розроблення шляхів їх вирішення та запобігання.

Отже, другим етапом є визначення мети, завдань, загального бачення й строків впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві. При цьому визначальним і початковим при формуванні системи забезпечення кадрової безпеки є стратегія

підприємством є використання переважно системного підходу до діагностики, попередження та подолання наслідків кризових явищ [1], що притаманно сьогоденню, застосування нестандартних методів управління персоналом [2], розробка та впровадження системи кадрової безпеки має базуватися на таких принципах, як командна єдність та системність, правова та соціальна захищеність, дотримання балансу інтересів всіх учасників. Окрім цього, слід враховувати те, що система кадрової безпеки – це, в першу чергу, система взаємодії, носіями якої є персонал підприємства (керівники, спеціалісти, фахівці, робочі), тому процес формування та впровадження кадрової безпеки не має кінцевої точки (завершення) через її постійне перебування в динамічному середовищі та своєчасне попередження ризиків та загроз, що виникають. Схема формування та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві, яка носить узагальнений методичний характер, представлена на рис. 1.

Початком формування системи кадрової безпеки на підприємстві є усвідомлення проблеми недостатності заходів з її забезпечення.

кадрової безпеки підприємства, яка представляє собою сукупність пріоритетних цілей і управлінських підходів, реалізація яких забезпечує його захист від будь-яких загроз, пов'язаних з функціонуванням кадрового напрямку її діяльності. Дана стратегія є складовою частиною корпоративної стратегії підприємства і повинна враховуватися при формуванні стратегії управління персоналом підприємства. Тому важливим моментом є узгодження зазначених положень зі стратегією підприємства.

На третьому етапі проводиться оцінка кадрового потенціалу підприємства, окрім

цього рекомендується вже на цій стадії проводити діагностику негативних ризиків та загроз з боку персоналу.

І вже після цього слід проектувати систему кадрової безпеки (четвертий етап), що включає також обґрунтування відповідних заходів та інструментарію забезпечення кадрової безпеки підприємства

На етапі впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві необхідно забезпечити ознайомлення всього персоналу з цілями та завданнями цього проекту. Без розуміння персоналом своєї відповідальності та можливих наслідків у випадку недбалого виконання своїх обов'язків, неможлива ефективна діяльність підприємства щодо збереження активів та забезпечення заданого рівня кадрової безпеки. Окрім цього, на даному етапі оптимізується організаційна структура підприємства та враховуються основні труднощі, які можуть виникнути при впровадженні системи.

На шостому етапі проводиться оцінка рівня кадрової безпеки на підприємстві, результатом якої є коригування всіх параметрів і характеристик, засобів і методів, що використовуються. Важливим та останнім етапом є розробка та реалізація пріоритетних заходів з підтримки та зміцнення кадрової

безпеки на підприємстві у випадку його нестабільного становища.

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

Головними загрозами, з якими мають справу більшість вітчизняних підприємств у процесі свого функціонування, є розкрадання, шахрайство, замах на інтелектуальну власність, корупція, зловживання посадовими обов'язками, рейдерські атаки, комп'ютерні злочини тощо. Окрім цього, актуальні для сучасного підприємства в умовах кризи й такі загрози кадровій безпеці, як недостатня кваліфікація персоналу та невідповідність кваліфікаційного рівня, слабка організація системи навчання, помилки в плануванні персоналу та неякісні перевірки кандидатів для приймання на роботу, настанова конкурентів на переманювання та забезпечення кращих умов мотивації, слабка корпоративна політика й неефективна система мотивації. Нівелювання цих загроз шляхом реалізації конкретних напрямів управління та з використанням відповідних методів забезпечення кадрової безпеки подано в табл. 1.

Таблиця 1

Забезпечення кадрової безпеки на підприємстві

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

Джерело: розробка автора.

Відповідно до табл. 1, існуючі загрози кадровій безпеці можна нівелювати шляхом активізації представлених напрямів управління персоналом, які слід реалізувати за допомогою використання таких методів

забезпечення кадрової безпеки, як: організація прозорої системи атестації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації; використання методу провокацій та створення стресових ситуацій під час випро-

бувального терміну, що дозволить перевірити лояльність та компетентність працівника, рівень його стресостійкості та прослідкувати поведінку у разі виникнення надзвичайних ситуацій; здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу; розробка сприятливого матеріально-мотиваційного поля для персоналу підприємства, що не спонукатиме їх до переходу до конкурентів, формування «гарячої лінії» проти шахрайства; розробка чітких правил роботи із секретною інформацією і документами.

Необхідно зазначити, що процес формування кадрової безпеки, як функціональної складової забезпечення економічної безпеки, на українських аграрних підприємствах супроводжується певними недоліками, а саме: відсутність цілісної концепції з питань управління кадровою безпекою, недопрацьованість певних положень щодо її забезпечення на підприємстві та документального оформлення відповідних регламентуючих норм та нормативів, неефективна та безсистемна робота щодо попередження та недопущення небезпечних ситуацій, пов'язаних з трудовими відносинами; відсутність скоординованих дій щодо управління кадровими ризиками, що підтверджується використанням низькоєфективних інструментів їх виявлення та нездатністю протидіяти загрозам; нівелювання регламентуючих положень правил та норм, що обумовлені особливостями національної трудової ментальності українців, розповсюдження практики недотримання прийнятих на себе трудових зобов'язань; недосконалість чинного трудового законодавства стосовно коректного формування кадрової безпеки на підприємстві та використання ефективних технологій її підвищення.

Задля усунення виявлених недоліків необхідна реалізація наступних заходів:

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

❖ розробка механізму управління кадровими ризиками на підприємстві, який

включає послідовність активних та пасивних дій з підготовки, аналізу, оцінки та впливу на кадрові ризики підприємства з метою мінімізації їх негативних наслідків;

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

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

Висновки. Формування механізмів та систем управління кадровою безпекою підприємств є реакцією їх менеджменту на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, які є наслідком прояву дії відповідних ризиків та загроз. В основі дотримання кадрової безпеки на підприємстві лежить система заходів, важелів та інструментів запобігання кадровим ризикам та загрозам, інтеграція правил, алгоритмів та процедур управління персоналом в загальну систему менеджменту підприємства, створення динамічних систем мотивації та стимулювання персоналу з огляду на компенсацію негативних проявів його економічної поведінки в процесі виконання виробничих та управлінських функцій та обов'язків. Розвиток персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки декомпозується на такі процеси, як: оцінка рівня знань, вмінь та навичок персоналу та виявлення потреби в навчанні персоналу; формування бюджету на професійний розвиток персоналу; формування програми навчання і розвитку персоналу; реалізація програми розвитку персоналу; оцінка ефективності навчання. Інструментами управління при цьому виступають: HR-стратегія, кадрова політика, нормативно-регламентуюча документація, штатний розпис, бюджет витрат на персонал, вимоги до кадрової безпеки.

Література.

1. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации. М.: Маркет ДС, 2010. 176 с.
2. Ареф'єва О.В., Литовченко О.Ю. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95-100.

3. Живко З.Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія.* 2013. № 20 (199). С. 127-135.
4. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.
5. Красномовец В.А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка».* 2012. Випуск 3(59). С. 138-143.
6. Семів Л.К. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія. Київ: УБС НБУ, 2011. 406 с.
7. Сліпа О.З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. *Науковий огляд.* 2014. Том 2, № 1. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/145611533.pdf>.
8. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна.* 2009. № 1. С. 185-192.

References.

1. Alaverdov, A.R. (1997). *Upravlenie personalom v kommercheskom banke.* [Human resource management in commercial bank]. Simintek. Moscow. Russia.
2. Aref'eva, O.V., Litovchenko, O.Ju. (2008). «Personnel component in the system of economic machine-building enterprises». *Aktual'ni problemi ekonomiki.* no. 11. pp. 95-100.
3. Kozachenko, H.V., Ponomaryov, V.P., Liashenko, O.M. (2003). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia.* [The economic security of the enterprise: the nature and mechanism of]. Libra. Kyiv. Ukraine.
4. Zhyvko, Z.B. (2013). «Personnel security in the system of economic security of the enterprise». *Scientific bulletin of the Odessa national economic university.* no. 20 (199). pp. 127-135.
5. Krasnomovets, V.A. (2012). «Methods of ensuring personnel security of the enterprise». *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Seriiia «Ekonomika».* no. 3 (59), pp. 138-143.
6. Semiv, L.K. (2011). *Upravlinnya personalom v umovax ekonomiky` znan`.* [Personnel management in a knowledge economy]. UBS NBU. Kyiv. Ukraine.
7. Slipa, O.Z. (2014). «Personnel security of the enterprise: concept, structure and basic mechanisms of its maintenance». *Naukovyi ohliad.* no. 2 (1). Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/145611533.pdf>.
8. Tomanevych, L.M. (2009). «Personnel security of the enterprise as an object of theoretical research». *Naukovyi visnyk Lvovskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia ekonomichna.* no. (1). pp. 185-192.

Abstract.

Kurepin Viacheslav M., Kharchevnikova Lilia S. Mechanisms and systems for human safety of agricultural enterprises.

Introduction. In accordance with modern trends, which are characterized by variability and unpredictability of the external and internal environment, it is important to use adapted and flexible management tools that will be aimed at ensuring and guaranteeing the economic security of the enterprise. Given the fact that personnel security remains the main element of the security system, because the staff is involved in all business processes at the enterprise, the issues of its formation and provision in changing business conditions become relevant. **The purpose** of the article is to develop and characterize the scheme of formation and implementation of the personnel security system, as well as to outline the tools of the mechanism of compliance with the personnel security of agricultural enterprises.

Results. It is established that the formation of mechanisms and systems of personnel security management of enterprises is a reaction of their management to the challenges of the external and internal environment, which are a consequence of the manifestation of the corresponding risks and threats. The basis of personnel security at the enterprise is a system of measures, levers and tools to prevent personnel risks and threats, integration of rules, algorithms and procedures for personnel management in the overall management system of the enterprise, creating dynamic systems of motivation and incentives to compensate for negative manifestations of economic behavior in the process of performing production and management functions and responsibilities. It is substantiated that staff development in the context of personnel security includes such processes as: assessment of the knowledge level, skills and abilities of staff and identification of the need for staff training; budgeting for professional development of staff; formation the training program and personnel development; implementation of the personnel development program; evaluation of training effectiveness. The shortcomings and measures to eliminate them in relation to the process of personnel security formation as a functional component of enterprise economic security are identified.

Keywords: personnel security, personnel security system, personnel security mechanism, tools, agricultural enterprises.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2020 р.

Бібліографічний опис статті:

Kurepin V. M., Kharchevnikova L. S. Механізми та системи дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2020. № 3. С. 47-51.

Kurepin Viacheslav M., Kharchevnikova Lilia S. Mechanisms and systems for human safety of agricultural enterprises. *Actual problems of innovative economy.* 2020. No. 3, pp. 47-51.