

*Живко З.Б.,  
к.е.н., доцент, доктор філософії Ph.D  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
м. Львів*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

***Анотація.** В статті досліджено концептуальні основи управління кадровою безпекою, розроблено концепцію управління кадровою безпекою підприємства, визначено ключові відмінності сукупності принципів кадрової безпеки.*

***Ключові слова:** управління, кадрова безпека, алгоритм кадрової безпеки, управління кадровою безпекою, принципи кадрової безпеки, заходи забезпечення кадрової безпеки.*

**Постановка проблеми.** 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. Тому питання управління кадровою безпекою є актуальним та потребує усестороннього вивчення і розроблення концептуальних засад управління в умовах ринкової конкуренції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти кадрової безпеки розглядали О. Грунін, М.Живко, Г. Задорожний, О. Кірієнко, Г. Козаченко, М.Копитко, Т. Кузенко, А. Ляшенко, В. Пономарьов, В. Сенчагов, Л.Томаневич, В. Шликов, В. Щелкунов.

Зокрема авторський колектив під керівництвом Козаченко Г.В. [1], пропонує вирішувати проблему економічної безпеки підприємства враховуючи, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки персоналу підприємства.

Н.Швець розглядає кадрову безпеку як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом [2]. Кірієнко О.А. трактує кадрову безпеку як правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом шляхом вирішення правових

питань трудових відносин; підготовки нормативних документів, що їх регулюють; інформаційного забезпечення всіх структурних ланок управління персоналом, що скоріше є функціями кадрової безпеки або її задачами [3]. І.Чумарін зазначає, що кадрова безпека є елементом економічної безпеки підприємства, який спрямований на беззбиткову діяльність персоналу [4]. На його думку, ця діяльність не є виокремленою функцією менеджера з персоналу, навпаки власне одним з основних напрямків його діяльності, тим більше якщо на підприємстві відсутня служба безпеки. Н.Логінова вважає, що саме кадрова безпека є 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 [5].

Однак, основні концептуальні засади кадрової безпеки не сформовано, не визначено її місце як підсистеми у загальній комплексній системі економічної безпеки підприємства.

**Формування цілей статті.** Розробити концептуальні основи кадрової безпеки підприємства як підсистеми комплексної системи економічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Щоб сформувати концептуальні 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) мету кадрової безпеки можна визначити як створення умов для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективне 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.

Спираючись на вище подані позиції, нами сформовано концепцію управління кадровою безпекою підприємства (рис. 1), інші складові якої будуть охарактеризовані нижче.



Рис. 1. Концепція управління кадровою безпекою підприємства

\*розроблено автором

Завдання кадрової безпеки визначаються, по-перше, залежно від рівнів управління організацією, по-друге, залежно від типів загроз, і, по-третє, залежно від груп ризику. При формуванні завдань важливо врахувати, що кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними і часто завуальованими зв'язками.

Основні загальні завдання кадрової безпеки підприємств можна окреслити наступним чином: (1) участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку і оцінці персоналу; (2) формування вимог до співробітників підприємства щодо безпеки; (3) складання відповідної нормативної документації для співробітників служби управління кадрами; (4) складання нормативної документації для інших співробітників підприємства з метою дотримання кадрової безпеки; (5) проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед співробітників підприємства; (6) виявлення, попередження і припинення небажаних дій з боку співробітників підприємства, що можуть спричинити завдання шкоди його інтересам; (7) проведення заходів, спрямованих на унеможливлення заняття певними особами посад, зловживаючи якими, вони можуть завдати своїми діями шкоди підприємству; (8) моніторинг напрямків забезпечення кадрової безпеки.

Перелік показників для оцінювання поточного рівня кадрової безпеки нами сформовано і об'єднано у певні головні групи критеріїв кадрової безпеки: 1) показники чисельного складу персоналу і його динаміки; 2) показники кваліфікації та інтелектуального потенціалу; 3) показники ефективності використання персоналу; 4) показники якості мотиваційної системи.

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. 2).



Рис. 2. Алгоритм реалізації заходів гарантування кадрової безпеки на підприємстві

\*розроблено автором

На перших стадіях процесу забезпечення кадрової безпеки здійснюється аналіз джерел негативних факторів впливу 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 та управління персоналом, 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.

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.

Етапи і процедури відбору персоналу охоплюють: перевірку рекомендацій; психологічне тестування; взаємодію зі службою безпеки.

Узагальнюючи вище подане, можна стверджувати, що процес захисту підприємства від небезпеки починається на етапі відбору працівників на існуючі вакансії. І цей процес захисту існує безперервно у весь період функціонування підприємства. Ефективність цього процесу забезпечується використанням різних методів набору персоналу.

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.

Контроль як елемент кадрової безпеки — це комплекс засобів, установлений для персоналу (зокрема й для адміністрації), регламент, обмеження, режими, технологічні процеси, оцінювальні, контрольні та інші операції. Цей комплекс безпосередньо спрямований на ліквідацію можливостей заподіяти збитки [9-11]. Служба безпеки у даному напрямі повинна організувати демократичну й прозору систему атестації персоналу, пов'язуючи її з діючою системою оплати праці. Саме справедливість в оплаті праці — основна домінанта формування патріотизму, причому важливо не скільки платять, а наскільки це обґрунтовано й справедливо всередині колективу.

Важливим етапом в гарантуванні кадрової безпеки є оцінювання ефективності заходів, яке здійснюється через зіставлення загальної величини витрат на запобіжні заходи і втрати, яких міг би зазнати суб'єкт

підприємницької діяльності. Таким чином, кадрова безпека передбачає встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Важливо, що процес забезпечення кадрової безпеки здійснюється як безпосередньо фахівцями підрозділу безпеки, так і опосередковано кожним працівником підприємства.

**Висновки.** Як об'єкт управління кадрова безпека підприємства володіє специфічними, властивими тільки їй особливостями. Її забезпечення і постійна підтримка є достатньо складним процесом в управлінні підприємством. Проте, не зважаючи на складність забезпечення кадрової безпеки, на новизну даного чинника для більшості українських підприємств, кадрова безпека підприємств є тим новим елементом сучасного менеджменту підприємств, без реалізації якого не можна забезпечити надійність персоналу та стійкий розвиток підприємств. Тому необхідним є індивідуальний підхід до оцінювання кадрової безпеки, зважаючи на видові особливості, а також для формування найбільш повної інформації про кадрову безпеку підприємства слід дотримуватися комплексних комбінованих рішень, стосується це і критерію кадрової безпеки, що може розглядатися і як показник рівня реалізації трудового потенціалу.

### **Список використаної літератури**

1. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : моногр. / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. — К. : Лібра, 2003. — 280 с.
2. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н. К. Швець // Персонал. — 2006. — № 5. — С. 31—36.
3. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньо-економічної діяльності : навч. посіб. / О. А. Кириченко. — [3-тє вид., переробл. і доп.]. — К. : Знання-Прес, 2002. — 384 с.

4. Чумарин И.Г. Кадры предприятия / И.Чумарин // Агентство исследования и предотвращения потерь. - №2, 2003 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sec4all.net/kadrov-secur.html>
5. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства / Н. І. Логовіна // Коммунальное хозяйство городов : Научно-технический сборник. - 2009. - № 87. - С. 371-376.
6. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
7. Сушко Н. М. Менеджмент персоналу в банках : навч. посібник / Н. М. Сушко. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 146 с.
8. Криницин О. Что такое кадровая безопасность компании? / О. Криницин // Антикризисный менеджмент. — 2007. — № 2. — С. 23—27.
9. Менеджмент безпеки персоналу: навч. посібн. [З. Б. Живко, О. Б. Баворовська, М. О. Живко, Л. М. Плахотнюк, Х. З. Босак]; за заг. ред. З. Б. Живко. - Львів: Ліга-Прес, 2011. – 228 с.
10. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління. Монографія / З.Б.Живко. – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 230 с.
11. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. — 2003. — №2. — С. 45—52.

***Аннотация.** В статье исследованы концептуальные основы управления кадровой безопасностью, разработана концепция управления кадровой безопасностью предприятия, определены ключевые различия совокупности принципов кадровой безопасности.*

***Ключевые слова:** управление, кадровая безопасность, алгоритм кадровой безопасности, управление кадровой безопасностью, принципы кадровой безопасности, меры обеспечения кадровой безопасности.*

***Summary.***

***Problem.** Management personnel safety due to the neutralization of risks, warning of threats and crises, as well as in ensuring the effectiveness of HR by forming the staff properties and characteristics that create conditions to achieve the interests of the owners and staff protection from internal and external threats. Therefore, issues management personnel safety is important and needs to be sufficiently comprehensive study.*

***Results.** Formed the conceptual foundations of security personnel at the micro level: (1) personnel security is one of the functional components of economic security, that is a subsystem of a*



*complex system of economic security, (2) the purpose of personnel security can be defined as creating conditions for competitiveness, efficient use employment potential, risk reduction, neutralization of external and internal threats, (3) the level of personnel security affecting various factors, source of origin is the internal and external environment, (4) object subsystem personnel security in the enterprise is an employee as an individual, team, human capital, personnel management system, (5) security personnel subjects are divided into external and internal.*

**Conclusions.** *As facility management personnel security company has specific, peculiar only to her features. Its software and ongoing support is a complicated process in enterprise management. However, given the complexity of the security personnel, the novelty of this factor for the majority of Ukrainian enterprises, personnel security companies is the new element of modern management enterprise, without the realization of which can not ensure the security of staff and sustainable development of enterprises. Therefore, it is necessary individual approach to the evaluation of personnel safety, given the specific features, as well as forming the most complete information on personnel security companies to follow complex combination of decisions concerning this criterion personnel security that may be regarded as an indicator of the level of employment potential.*

УДК 330.540

*Жидяк О.Р.,  
кандидат економічних наук, докторант  
Науково-дослідного фінансового інституту  
ДННУ "Академія фінансового управління"  
Міністерства фінансів України*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ В АГРАРНІЙ СФЕРІ**

**Анотація.** *У даній науковій статті визначено поняття податкової системи в аграрній сфері. Обґрунтовані основні принципи її побудови та надані пропозиції щодо її удосконалення.*

**Ключові слова:** *податкова система, аграрна сфера, виробництво, суб'єкти підприємницької діяльності.*

**Постановка проблеми.** У період становлення та розвитку податкової системи особливої актуальності набувають питання теоретичного обґрунтування її суті та принципів побудови. Проблема ця ще більше актуалізується, коли питання стосується податкової підсистеми окремої галузі, до якої належить сільське господарство. Цей висновок ґрунтується на тій закономірності, що сільське господарство на всіх етапах розвитку податкової системи було одним із основних платників податків, починаючи з натуральних зборів та повинностей. Тому важливим напрямом при її подальшому