

**УДК 65.012.8: 331.1**

**Писаревська Г.І.**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки та соціальних наук

Харківського національного економічного

університету імені Семена Кузнеця

E-mail: [Hanna.Pysarevska@hneu.net](mailto:Hanna.Pysarevska@hneu.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6192-8038>

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК НАПРЯМ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Стаття присвячена дослідженню категоріального апарату в галузі забезпечення кадрової безпеки і стратегії управління персоналом підприємства. Досліджено сутність, види, методи та теоретичні засади удосконалення кадрової безпеки. Визначено зовнішні та внутрішні загрози кадровій безпеці підприємства, шляхи їх попередження, а також наслідки ризиків кадровій безпеці. Обґрунтовано складові кадрової безпеки підприємства та напрями їх забезпечення. Розроблено рекомендації щодо ефективних шляхів управління кадровою безпекою шляхом розробки стратегії управління персоналом, а також організаційні заходи щодо удосконалення кадрової безпеки на підприємстві, що включають, зокрема, комп'ютеризацію процесів управління.

**Ключові слова:** кадрова безпека, стратегія, управління, управління персоналом, персонал.

## **Писаревская А. И. НАПРАВЛЕНИЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК НАПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Статья посвящена исследованию категориального аппарата в области обеспечения кадровой безопасности и стратегии управления персоналом предприятия. Исследована сущность, виды, методы и теоретические принципы

усовершенствования кадровой безопасности. Определены внешние и внутренние угрозы кадровой безопасности предприятия, пути их предупреждения, а также последствия рисков кадровой безопасности. Обоснованно составлены составляющие кадровой безопасности предприятия и направления их обеспечения. Разработаны рекомендации относительно эффективных путей управления кадровой безопасностью путем разработки стратегии управления персоналом, а также организационные мероприятия относительно совершенствования кадровой безопасности на предприятии, которые включают, в частности, компьютеризацию процессов управления.

**Ключевые слова:** кадровая безопасность, стратегия, управление, управление персоналом, персонал.

**Pysarevska. Hanna. DIRECTIONS of IMPROVEMENT of SKILLED SAFETY ON ENTERPRISE AS DIRECTION of MANAGEMENT STRATEGY**

The article is devoted to research of category vehicle in area of skilled safety and strategy of management of enterprise a personnel providing. Essence, kinds, methods and theoretical principles of skilled safety improvement were investigated. External and internal threats are certain to skilled safety of enterprise, namely: weak organization of the departmental teaching, absence or weakness of corporate politics, ineffective organization of the personnel control system, inflationary processes that influence on the acuestss of employees, external pressure on employees; enticing of employees competitors; direct subornation of employees and ways of their warning. The consequences of risks are reasonable to skilled safety, such, as: falling of cost of enterprise actions, violation of business mutual relations with partners, decline of corporate ethics of enterprise and loss of business reputation. Reasonably constituents of skilled safety of enterprise, such, as: social-motivational safety, interpersonality safety, professional safety, motivational safety, safety of vital functions and directions of their providing. Recommendations are worked out in relation to the effective ways of management skilled safety by development of a personnel

management strategy, that provide for: combination of material and moral investments in a personnel; a necessity of department creation of skilled safety is for composition of society security service; obligatory development of a personnel management strategy, as the instrument of purposeful and effective competitiveness of enterprise, on condition of market relations; concordance of market conditions, development of business and interests of society employees; realization of differentiation of size of workers acuestss that execute different functions; creation of safe terms for personnel work; conditioning for personnel career advancement and others like that. Organizational events are reasonable in relation to the improvement of skilled safety on an enterprise, that include, effective selection of personnel, increase of wage level, development of recommendations in relation to reduction to fluidity of shots, computerization of management processes.

**Keywords:** skilled safety, strategy, management, management by a personnel, personnel.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку, що характеризується інтеграцією економіки України до світового економічного простору, особливої уваги потребують питання щодо економічної безпеки діяльності підприємств, їх захищеності та можливості протистояти внутрішнім й зовнішнім впливам і загрозам, що пов'язані з персоналом.

Глобалізація ринків спричинила зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Дані зміни мають ознаки зрушень у структурі робочих місць і демографії робочої сили, а також орієнтації на високі доходи власників, збільшення кількості виникнення трудових конфліктів та підвищення рівня відповідальності керівників підприємства за самостійно прийняті управлінські рішення. Через збільшення негативних ризиків і загроз, пов'язаних із діяльністю персоналу, виникла необхідність удосконалення процесу реалізації кадрової безпеки. Даний процес є багатограним поняттям, що містить у собі декілька складових, але розгляд на конкретному етапі буде відбуватися шляхом розробки стратегії управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній економічній літературі велика увага приділяється питанню кадрової безпеки на підприємстві. Дослідженню цієї проблеми присвячені праці таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як О. А. Кириченко, В. С. Сідак, О. Ю. Лащенко, Н. Г. Мехеда, А. І. Маренич, А. Я. Кибанов, И. Чумарин, Н. І. Логовіна, С. В. Васильчак, І. Р. Мацюняк, О. М. Герасименко, А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, О. М. Ляшенко, Л. М. Томаневич, Н. В. Чередниченко та інші [1-12]. Але все ж незважаючи на широке коло науковців, недостатньо уваги приділяється питанню щодо взаємозв'язку кадрової безпеки з стратегією управління персоналом.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування науково-теоретичних засад удосконалення кадрової безпеки шляхом розробки стратегії управління персоналом на підприємстві, а також формування практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової безпеки на підприємстві.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Для повного розуміння сутності та теоретичних засад кадрової безпеки та стратегії управління персоналом підприємства необхідно зробити морфологічний аналіз ключових понять. Існують різні підходи щодо визначення поняття, сутності та змісту кадрової безпеки (табл. 1).

Проаналізувавши дані з табл. 1, можна зробити висновок, що всі визначення мають спільне між собою, але різняться характеристиками. На думку автора, кадрова безпека – це не лише стан, але й здатність підприємства тримати оборону перед внутрішніми та зовнішніми загрозами, захищаючи інтереси підприємства, удосконалюючи стратегію управління персоналом та людський капітал в цілому, забезпечуючи безпечні умови праці.

Стратегію визначають як комплекс прийняття рішень або довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

## Погляди науковців на поняття «кадрова безпека»

Автор	Визначення
О. Кириченко[1]	Кадрова безпека – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом
О. Лащенко, А. Маренич, Н. Мехеда [2,3]	Кадрова безпека – це характеристика стану економічної системи за якої відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаним з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи
А. Кібанов[4]	Кадрова безпека – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з обробки цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального й високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації
І. Чумарін [5]	Кадрова безпека – це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому
Н. Логінова [6]	Кадрова безпека – 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
С. Васильчак, І. Мацюняк [7]	Кадрова безпека – це процес, основною метою якого є не тільки запобігання та попередження негативних впливів від персоналу, а й захист самих працівників, створення сприятливих умов і стимулів для їх роботи
О. Герсименко, Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко [8,9]	Кадрову безпеку – це процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків і загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому

Джерело: складено автором на основі літературних джерел

Таким чином, стратегію можна визначити як напрямок діяльності підприємства, що розроблений на довгостроковій період, дотримання якого забезпечить досягнення поставлених цілей [12, с. 74]

Безпека функціонування організації забезпечується комплексом заходів правового, організаційного і технічного характеру. Останніми роками в

забезпеченні економічної безпеки організації велику роль відіграє система управління персоналом.

З одного боку, актуальним є завдання захисту персоналу від нанесення йому матеріального, морального або фізичного збитку, з іншого боку, захист організації від випадкових або навмисних дій співробітників. Тому, задля успішної роботи підприємства, в тому числі кадрової безпеки, необхідно приділяти особливу увагу розробці стратегії управління персоналом.

Кадрова безпека займає ключове місце серед інших елементів системи безпеки, оскільки персонал задіяний у всіх процесах, що відбуваються в компанії. Взаємозв'язок даних категорій забезпечить успішну роботу підприємства, так як буде проводитися цільова робота з персоналом, яка слугуватиме запорукою кадрової безпеки.

Система економічної безпеки підприємств України складається з низки взаємодіючих підсистем: фінансова, кадрова, правова, силова, інформаційна, техніко-технологічна, екологічна.

Відомо, що основні ризики підприємства здебільшого генеруються її власним кадрами. За даними статистичних досліджень, близько 51% випадків економічних злочинів здійснюють співробітники підприємств [1] (рис. 1), а уникнути збитків підприємства, пов'язаних із людським фактором, можна лише завдяки ефективній системі забезпечення кадрової безпеки підприємства.

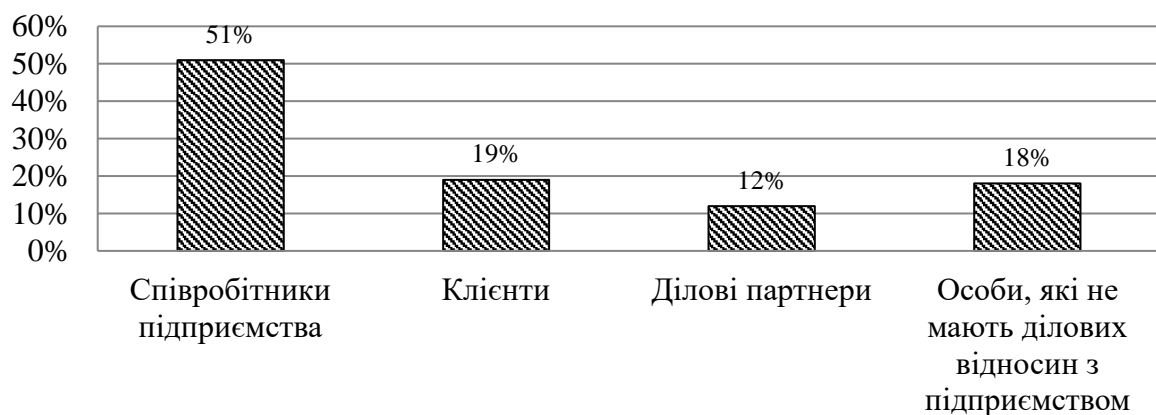


Рис. 1. Суб'єкти скоєння економічних злочинів

Джерело: [1]

З персоналом пов'язані вчинення економічних злочинів у більше 40% компаній, які в результаті крадіжок втрачають до 7% власного доходу. За статистикою Європейського Союзу приблизно 58% випадків шахрайства й зловживань припадає на частку службовців, 30% – менеджерів, а 12% – топ-менеджерів і власників. Починаючи з 2015 року кількість злочинів в наслідок дій персоналу сягнула 73%. В Україні рівень корпоративного шахрайства вищий за показники розвинених країн і складає приблизно 13%. При цьому також спостерігаються і диспропорції у заходах щодо запобігання корпоративному шахрайству [1].

Саме тому, питання забезпечення кадрової безпеки є безперечно своєчасним і актуальним для усіх вітчизняних підприємств.

Українські підприємства все більш активно потерпають від внутрішніх крадіжок, зловживань та шахрайств. Наш менталітет і принцип невторчання, не дають можливості швидко локалізувати та зупинити злочини, вчинені персоналом підприємства. Найбільш ефективним способом боротьби з економічними злочинами є доповідні колеги, що дають можливість розкривати близько 17% усіх корпоративних злочинів [5, с. 37]. Отже, на вітчизняних підприємствах є стійка потреба у створенні дієвого механізму забезпечення кадрової безпеки, через взаємодію і функціонування служби безпеки підприємства (окремого її сектору) з відділом кадрів. Варто приділити увагу глибокому та системному визначенні природи кадрової безпеки, її змісту, основних складових та взаємозв'язків між ними.

Відомо, що для будь-якого підприємства, незалежно від форми власності та роду діяльності, кадри є найважливішим ресурсом. При цьому персонал є також джерелом виникнення та реалізації внутрішніх загроз для кадрової безпеки.

Загроза кадрової безпеки – це сукупність умов і факторів, що створюють небезпеку інтересам учасників соціально-трудова відносин, перешкоджають ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів. Усі фактори ризику, небезпек та загроз можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками (табл. 2).

## Загрози кадровій безпеці підприємства

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 і т.д.
За природою виникнення	політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські
За місцем виникнення	внутрішні, зовнішні

Джерело: складено автором на основі літературних джерел

До внутрішніх відносять: недостатню кваліфікацію працівників; слабку організацію системи навчання; відсутність або слабкість корпоративної політики; неефективна організація системи управління персоналом.

До зовнішніх загроз можна віднести: інфляційні процеси, що впливають на доходи співробітників; зовнішній тиск на співробітників; переманювання конкурентами співробітників; прямий підкуп співробітників [7, с.25].

Служба управління персоналом має забезпечувати як внутрішню, так і зовнішню кадрову безпеку. При цьому слід приділяти увагу не тільки загрозам, але й невизначеності та ризику, оскільки вони сприяють реальним загрозам та негативним наслідкам [2]. Наслідки ризиків кадрової безпеки наведено у табл. 3.

## Загальна типологія наслідків ризиків кадрової безпеки

Ризики кадрової безпеки			
Матеріальні збитки		Нематеріальні збитки	
падіння вартості акцій підприємства	порушення ділових відносин з партнерами	зниження корпоративної етики підприємства	втрата ділової репутації

Джерело: складено автором

Головним принципом формування кадрової безпеки є її взаємозалежність із загальною стратегією розвитку та стратегією управління персоналом підприємства.

Крім цього, до основних принципів відносять: стабільність та гнучкість; економічна обґрунтованість; індивідуальний підхід до кожного з працівників,



значна роль людських ресурсів; орієнтація на довготривале планування забезпечення безпеки; соціальна спрямованість; активність [3, с. 40].

Таким чином, принципи формування кадрової безпеки являють собою стратегію управління персоналом підприємства, оскільки управління кадровою безпекою підприємства охоплює усю сукупність процесу управління персоналом. Стабільності та розвитку підприємства можливо досягти лише за умов загальної ефективної роботи усіх цих складових (рис. 2).

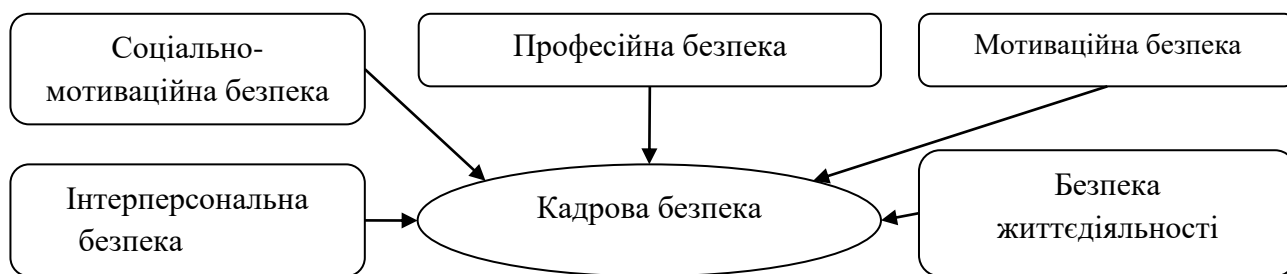


Рис. 2. Складові кадрової безпеки підприємства

Джерело: складено автором

У розробці стратегії управління персоналом все більше уваги зосереджують на наборі, звільненні та відборі персоналу, що є невід'ємною частиною безпеки будь-якого підприємства. Від правильно організованого підбору, адаптації, мотивації, забезпечення безпечної діяльності та застереження персоналу від будь-яких робочих конфліктів, а також якісної побудови соціально-трудових відносин, залежить не тільки робота, а й успішний розвиток підприємства. Тому кадрова безпека є однією зі складових економічної безпеки, разом із фінансовою, силовою, інформаційною, техніко-технологічною, правовою та екологічною, яка гарантує свою надійність та достовірність завдяки персоналу. Але на жаль, на вітчизняних підприємствах, даній складовій приділяється досить мало уваги, а особливо питанням детального розгляду існуючих методик набору персоналу та його оцінки, аналізу ризиків, які знижують стабільність економічної безпеки підприємства.

Організація розробки стратегії управління персоналом вважається ефективною при системному підході, що включає діагностику процесів, методів

та процедур управлінського впливу, визначення мотиваційного механізму включення у виробничо-економічну діяльність підприємства [5, с. 374].

Оскільки головним елементом кадрової безпеки на підприємстві є персонал, важливо забезпечити такі умови, що допоможуть уникнути впливу негативних факторів та ризиків, які призводять до зменшення ефективності діяльності в цілому, спричиняють різноманітні конфліктні ситуації, а також підвищують плинність кадрів. Тому служба безпеки на підприємстві повинна вчасно розпізнавати, знешкоджувати та протидіяти їх згубному впливу.

Важливою умовою забезпечення кадрової безпеки є ретельний підбір та відбір керівників, а також впровадження та удосконалення ефективної процедури відбору та оцінки кандидатів.

Особливу увагу слід приділити підбору персоналу, можливо за допомогою кадрових агенцій «ярмарок вакансій», засобів масової інформації, Інтернету (особливо власний сайт компанії) для пошуку персоналу [3, с. 171].

Основним джерелом заповнення вільних вакансій на підприємстві є набір персоналу. Це досить важкий та трудомісткий процес. В Україні процес набору кадрів проводиться директором підприємства, працівником відділу кадрів, начальником відділу де буде працювати новий спеціаліст, а також начальником служби безпеки підприємства.

Процес планування набору та його управління спрямований на дотримання належного рівня безпеки, та включає в себе подальше навчання, мотивацію та контроль за виконанням обов'язків працівників.

Набір персоналу проводиться за наступними етапами:

- 1) попередній відбір претендентів;
- 2) проведення первинної співбесіди;
- 3) оцінка претендента;
- 4) перевірка наданої документації;
- 5) проведення підсумкової співбесіди [4, с. 137].

Оцінювання працівника, при прийомі на роботу, вважається найбільш складним процесом, так як потрібно вивчити особисті якості людини, а потім, виходячи з цього, оцінити її потенціал як працівника.

З порівняльного аналізу стратегії управління персоналом можна зробити висновок, що персонал здійснює вирішальний вплив на економічну безпеку підприємства, головною складовою якої є кадрова безпека. На сьогодні підбір кадрів, їх розстановка, вивчення, і кваліфікована робота в значній мірі підвищують стійкість підприємств від можливих внутрішніх та зовнішніх ризиків.

В контексті кадрової стратегії важливо розглянути складові середовища впливу на кадрову безпеку. При цьому слід врахувати особливості не лише внутрішніх, а і зовнішніх параметрів впливу, їх аналіз і врахування при забезпеченні кадрової безпеки підприємства, реалізації інтересів персоналу, власників, та інших зацікавлених осіб.

Внутрішнє середовище безпосередньої взаємодії товариства, представлене складовими елементами кадрової безпеки та іншими структурними елементами економічної безпеки, процесами, які в ньому відбуваються через призму людського чинника.

До зовнішнього середовища безпосередньої взаємодії можна віднести ринок праці, нормативно-законодавчу базу трудової діяльності, особливості забезпечення персоналу фірм – конкурентів та інші найближчі чинники, які визначають соціальні, економічні, культурні, екологічні чи інші параметри взаємодії тощо.

Зовнішнє середовище опосередкованої взаємодії, представлене складовими на рівні ринків (наприклад, стан ринку товарів споживання може чинити вплив на мотиваційні аспекти діяльності персоналу, структуру доходів і споживання та ін.), галузей (вплив може визначатись привабливістю галузі, її можливостями до зростання та впливом на рівень заробітної плати, вимог до персоналу, можливостей до професійного та кар'єрного зростання), регіонів (регіональні культурні особливості, відношення до різних типів професій, ресурсне забезпечення, освітній рівень, демографічні показники тощо),

національного господарства (сукупність соціально-економічних, політичних, екологічних тощо факторів впливу) та міжнародного оточення (можливості та умови міграції, рівень оплати праці відповідного типу професії в інших країнах тощо).

Задля забезпечення ефективних шляхів керування безпекою персоналу на підприємствах необхідне розуміння та дотримання деяких вимог:

- 1) поєднання матеріальних та моральних вкладень у персонал;
- 2) необхідність створення відділу кадрової безпеки в складі служби безпеки товариства;
- 3) обов'язкова розробка стратегії управління персоналом, як інструменту цілеспрямованої й ефективної конкурентоспроможності підприємства, за умови ринкових відносин;
- 4) узгодження ринкових умов, розвитку бізнесу та інтересів співробітників товариства;
- 5) здійснення диференціації розміру доходів працівників, що виконують різні функції;
- 6) створення безпечних умов для роботи персоналу;
- 7) створення умов для кар'єрного росту персоналу тощо.

Важливою рекомендацією є збільшення заробітної плати або реструктуризацію фонду заробітної плати для збереження висококваліфікованого персоналу. Крім цього необхідною умовою забезпечення кадрової безпеки є скорочення плинності кадрів для зростання продуктивності праці, зміцнення зв'язків на підприємстві, створення ефективно працюючої команди, що позитивно впливатиме на корпоративну культуру підприємства. Для цього необхідно виявити причини звільнення кожного працівника та вести їх статистику; проводити дослідження задоволеності умовами праці персоналу; проводити дослідження мотивації працівників; розробити системи відбору і адаптації персоналу [11, с. 52].

Для підвищення рівня кадрової безпеки необхідно побудувати ефективну систему управління персоналом. в рамках якої було розроблено організаційні заходи щодо удосконалення кадрової безпеки на підприємстві (рис. 3).

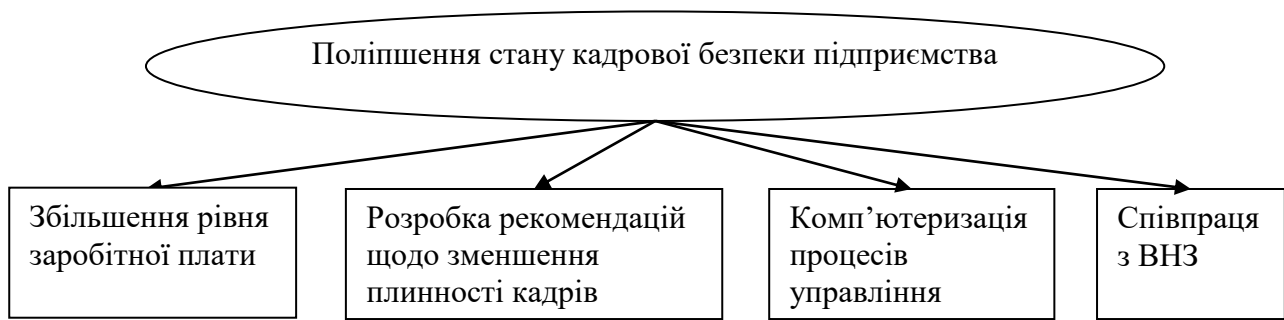


Рис. 3. Організаційні заходи щодо удосконалення кадрової безпеки на підприємстві

Джерело: складено автором

Також існує необхідність збільшення кількості раціоналізаторських пропозицій і ініціатив, посилення системи навчання та подальша комп'ютеризація процесів управління персоналом як засіб інформаційного забезпечення на підприємстві, оскільки багато вітчизняних підприємств досі використовують застарілі програми, які необхідно постійно допрацьовувати. Це обумовлює необхідність використовувати програми, що допомагають вести кадрові розрахунки та автоматизувала розрахунки заробітної плати. Прикладом такої програми є «1С: Підприємство. Зарплата і Управління Персоналом 8».

Програма «1С: Підприємство. Зарплата і Управління Персоналом 8» – це потужний інструмент для реалізації кадрової політики підприємства, а також автоматизації різних служб підприємства за різними напрямками: розрахунок заробітної плати; управління фінансовою мотивацією персоналу; числення регламентованих законодавством податків і внесків з фонду оплати праці; відображення нарахованої заробітної плати і податків у витратах підприємства; управління грошовими розрахунками з персоналом; облік кадрів і аналіз кадрового складу; автоматизація кадрового діловодства; планування потреб в персоналу; управління компетенціями, оцінка персоналу, підготовка проведення внутрішніх заходів підприємства, зберігання особистих жданих працівників та службової інформації, ефективне планування зайнятості персоналу [8, с. 120].

Перевагами програми «ІС: Підприємство. Зарплата і Управління Персоналом 8» є можливість ведення обліку в єдиній інформаційній базі, що сприятиме забезпеченню кадрової безпеки підприємства.

Отже, для ефективного управління персоналом, забезпечення кадрової безпеки підприємства, потрібно мати чітку мету і сформовану стратегію розвитку підприємства в цілому.

**Висновки з проведеного дослідження.** В процесі дослідження було розглянуто та проаналізовано теоретичну сутність кадрової безпеки як складової стратегії управління персоналом на підприємстві. Доведено, що для успішної роботи кожного підприємства обов'язковою умовою є розробка та впровадження стратегії, так як саме вона спрямована на підтримку його довгострокової конкурентної позиції, а оскільки персонал є головним елементом цієї системи, то саме кадрова складова загальної стратегії розвитку набуває особливого значення.

Також було сформовано чітке розуміння важливості застосування стратегії управління персоналом у розгляді проблеми кадрової безпеки, як головного важелю процвітання підприємства.

Досліджено можливі ризики та загрози кадрової безпеки, проаналізовані складові кадрової безпеки на підприємстві.

З проведеного аналізу стратегії управління персоналом зроблено висновки, що персонал здійснює вирішальний вплив на економічну безпеку підприємства, головною складовою якої є кадрова безпека. На сьогодні підбір кадрів, їх розстановка, вивчення, і кваліфікована робота в значній мірі підвищують стійкість підприємств від можливих внутрішніх та зовнішніх ризиків.

Було розроблено та запропоновано заходи і рекомендації щодо удосконалення кадрової безпеки на підприємстві. На рівні теоретичного застосування запропоновано заходи із збільшення рівня заробітної плати, так як було доведено, що низька оплата праці є основною причиною, що змушує працівників звільнятися з організації за власним бажанням і шукати більш гідну оплату за свою працю. Були розроблені рекомендації щодо зменшення плинності кадрів. Для цього можна проводити анкетування, за допомогою

якого можна з'ясувати рівень задоволеності роботою і умовами праці персоналу, залучати висококваліфіковані кадри до служби управління персоналом, а також розробляти систему відбору та адаптації персоналу. Знаходити нових висококваліфікованих працівників допоможе співпраця з ВНЗ. Застосована комп'ютеризація процесів управління персоналом програмою «1С: Підприємство. Зарплата і Управління Персоналом 8».

Комп'ютеризація процесів управління персоналом позбавить підприємство від паперової тяганини і необхідності брати багато людей в штат, також значно полегшить процес розрахунку заробітної плати, управління матеріальною мотивацією працівників, розрахунку податків і внесків з фонду сплати праці. Даний процес дозволить застосувати новітні методи для вже існуючих проблем. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є методичний підхід до оцінки кадрової безпеки на підприємстві, а також практичне впровадження запропонованих заходів у практику діяльності вітчизняних підприємств

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: Монографія / О.А. Кириченко, В.С. Сідак та ін.; за заг. ред. О.А. Кириченко – Київ: Університет «КРОК», 2008. 403 с.

2. Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. Problems of a systemic approach to the economy enterprises. 2007. vol. 3, № 3. pp. 25–29. URL: [http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko\\_307.htm](http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko_307.htm). (дата звернення: 16.01.2020).

3. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір. Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ)*. 2012. №2 (6). С. 38–45.

4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., ИНФРА-М, 2002. 638 с.

5. Чумарин И. Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании. *Менеджмент по персоналу*. 2005. № 1. С. 34–40.

6. Логінова Н.І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Коммунальное хозяйство городов*. 2009. № 87. С. 371–376.
7. Васильчак С.В., Мацюняк І.Р. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 7. С.23–26.
8. Герасименко О.М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Економіка та управління підприємствами. Актуальні проблеми економіки*. 2012. №2(128). С.118 –124.
9. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко О.М. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизмы обеспечения: Монография. Київ. 2003. 280 с.
10. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічні науки*. 2009. №1. С. 1–8.
11. Чередниченко Н.В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства. *Управління фінансово-економічною безпекою: матеріали наук.-практ. конф. (Суми, 28 серпня 2009 р.)*. Суми, 2009. С. 51–53.
12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. – Київ: КНЕУ. 2004. 699 с.

#### REFERENCES:

1. Kyrychenko O.A. Sidak V.S. and others (2008) *Problemy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu subiektiv hospodariuvannia* [Problems of economic security undertakings]. Kyiv: Universytet «KROK», ( in Ukrainian).
2. Lashchenko O.Yu. (2007) Kadrova bezpeka yak pidsystema v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Skilled safety as a subsystem is in the system of economic security of enterprise]. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*, vol. 3, no. 3, pp. 25–29. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko\\_307.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko_307.htm). (accessed 16 January 2020).
3. Mekheda N.H., Marenych A.I. (2012) Sotsialno-motyvatsiini skladovi kadrovoi bezpeky [Socialmotivational constituents of skilled safety]. *Financial Space*, vol. 2, no. 3, p. 38–45.



4. Kibanov A.Ja. (2002) *Upravlenie personalom organizacii* [Human Resource Management Organization], .Moscow: I NFRA-M, ( in Ukrainian).
5. Chumarin I. (2005), *Rabota s personalom v kontekste obshej bezopasnosti kompanii* [Work with a personnel in the context of general safety of company]. *Personnel management*, vol. 1, no. 65, pp. 34–40.
6. Lohinova N.I. (2009) *Mistse kadrovoi bezpeky v ekonomichnii bezpetsipidpriemstva*, [A place of skilled safety is in economic security of enterprise]. *Kommunalnoe khoziaistvo horodov*, vol. 87, no. 174, pp. 371-376.
7. Vasylchak S.V., Matsiuniak I.R. (2009) *Kadrova bezpeka pidpriemstva – osnova ekonomichnoho rozvytku* [Skilled safety of enterprise is the basis of economical development], *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol.7, no. 74, pp. 23–26.
8. Herasymenko O.M. (2012) *Modeliuvannia systemy zabezpechennia kadrovoi bezpeky subiekta hospodariuvannia* [Design of the providing system of skilled safety of menage subject], *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 2, no. 128, pp.118 -124.
9. Kozachenko A.V., Ponomarev V.P., Liashenko O.M. (2003) *Jekonomicheskaja bezopasnost' predprijatija: sushhnost' i mehanizmy obespechenija* [The economic security of the enterprise: the nature and mechanisms]. Kyiv: Lybra, (in Ukrainian).
10. Tomanevych L.M. (2009) *Kadrova bezpeka pidpriemstva yak ob'iekt teoretychnoho doslidzhennia* [Skilled safety of enterprise as object of theoretical research], *Zbirnyk naukovykh prats Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol.1, no. 74, pp. 1–8.
11. Cherednychenko N.V. (2009) *Kadrova bezpeka yak skladova chastyna ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [Skilled safety as component part of economic security of enterprise]. *Proceedings of the Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu : materialy naukovo-praktychnoi konferentsii (Ukraine, Sumy, August 28, 2009)* (eds. Kulish A.M.), Sumy: SumDU, pp. 51–53.
12. Shershnova Z.Ye. (2004) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU, ( in Ukrainian).