

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра загальноправових дисциплін

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Студентки 2 курсу, 7м групи,
ФМТП,
Заочної форми навчання
Спеціальності 0.81 «Право»

Коломієць
Інні Миколаївни

Науковий керівник
канд.юр.наук.
доцент

Сухацький Роман
Петрович

Гарант освітньої програми
кандидат юридичних наук,
професор

Крегул Юрій
Іванович

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. Теоретико-правові засади забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.....	7
1.1. Поняття кадрової безпеки та її місце в системі безпеки підприємства.....	7
1.2. Ризики та загрози кадрової безпеки та їх характеристики.....	18
1.3. Нормативно-правове регулювання забезпечення кадрової безпеки підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2. Організаційно-правові засади побудови та функціонування системи кадрової безпеки підприємства.....	36
2.1. Правові засади створення та функціонування служби персоналу.....	36
2.2. Правове регулювання підбору і розстановки кадрів на підприємстві	50
2.3. Організаційно-правові засади забезпечення кадрової безпеки підприємства при звільненні персоналу.....	60
РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.....	71
3.1. Міжнародний досвід у сфері забезпечення кадрової безпеки підприємств.....	71
3.2. Напрями удосконалення механізму правового регулювання забезпечення кадрової безпеки на підприємстві в системі національного законодавства України.....	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із важливих аспектів сучасної організації економічної безпеки підприємства є процес забезпечення кадрової безпеки, який є необхідним при ліквідації соціальних та економічних загроз в їх виробничо-комерційній діяльності. Це пов'язано з тим, що основні ризики компанії, як правило, генеруються її власним кадрами. Успішне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки передбачає забезпечення ефективної системи заходів безпеки. Наслідком загроз кадровій безпеці є матеріальні збитки та нематеріальні втрати, які проявляються через зниження морального духу компанії, зіпсовану репутацію, зниження вартості акцій і порушення ділових відносин з партнерами. Таким чином, кадрова безпека є однією із найважливіших складових економічної безпеки організації, оскільки персонал компанії має безпосередній вплив на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід'ємно пов'язаний із забезпеченням ефективного процесу господарювання.

Негативні зміни у збільшенні ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, обумовлюють доцільність удосконалення процесу забезпечення кадрової безпеки, що визначається як здатність підприємства запобігати ризикам і загрозам, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом, організацією праці, трудовими відносинами в цілому. Зростання ролі кадрової безпеки в сучасних умовах обумовлено, з одного боку, такими соціальними тенденціями, як демократизація суспільства, лібералізація економіки й ринку праці; зміна сутності контролю за персоналом; підвищення ролі управління персоналом в управлінні організацією; з іншого боку, в цей час спостерігаються процеси ускладнення праці, підвищення ролі творчості та інновацій, надання працівникам волі й автономії в прийнятті рішень, що приводить до ослаблення можливості жорсткого контролю за персоналом.

Аналіз наукових досліджень та публікацій. Проблему правового забезпечення кадрової безпеки на підприємстві досліджено зарубіжними та вітчизняними авторами. Вагомий внесок у вивчення проблем правового

забезпечення кадрової безпеки зробили: О. Н. Амосов, А.Є. Ачкасов, О.І. Барановський, І.О. Бланк, П.Т. Бубенко, М. Д. Виноградський, О. Я. Гримак, І. Я. Бурда, В.М. Геєць, Р.М. Дацко, О.В. Ілляшенко, З.Б. Живко, В.М. Жуковська, О.І. Захаров, М.І. Камлик, Н.А. Кизим, Т.С. Клебанова, Г.В. Козаченко, К.А. Мамонов, І.В. Махоніч, В.І. Мунтіян, Г.В. Назарова, Є.І. Овчаренко, В.П. Пономарьов, П.Я. Пригунов, Є.М. Рудніченко, В.С. Сідак, А.В. Семенченко, В.І. Франчук, О.І. Черняк, С.М. Шкарлет, Л.М. Шутенко. Даний аспект є важливим в умовах інтеграції України до європейського бізнес-середовища. Але, вони не ставили за мету розроблення та впровадження систематизації методів для запобігання кадровим ризикам та загрозам, та механізм їх правового регулювання, які б відповідали демократичним стандартам та глобальним процесам суспільного розвитку, що і зумовило обрання теми дослідження.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у сфері правового забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

Предметом дослідження є правовий механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування науково-теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення правового забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність поняття кадрової безпеки та її місце в системі безпеки підприємства;
- виявити ризики та загрози кадрової безпеки та їх характеристики;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання забезпечення кадрової безпеки підприємства;
- навести правові засади створення та функціонування служби персоналу;
- виявити особливості правового регулювання підбору і розстановки кадрів на підприємстві;

- розглянути організаційно-правові засади забезпечення кадрової безпеки підприємства при звільненні персоналу;
- проаналізувати міжнародний досвід у сфері забезпечення кадрової безпеки підприємств;
- запропонувати та обґрунтувати напрями удосконалення механізму правового регулювання забезпечення кадрової безпеки в системі безпеки підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем організації кадрової безпеки підприємства. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, наукової класифікації - для уточнення класифікації ризиків і загроз кадрової безпеки (п. 1.1, 1.2., 1.3.); методи порівняльного аналізу - для аналізу міжнародного досвіду у сфері забезпечення кадрової безпеки підприємств (п. 3.1, 3.2). Системно-структурний та формально-логічні методи були застосовані в процесі аналізу правових засад створення та функціонування служби персоналу, визначення особливостей організаційно-правових засад забезпечення кадрової безпеки підприємства при звільненні персоналу (п. 2.1, 2.2, 2.3) та ін.

Теоретична основа дослідження базується на наукових здобутках зарубіжних та українських учених, міжнародних угодах, чинних законах та підзаконних нормативно-правових актах, висновках міжнародних організацій та аналітичних матеріалах.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони становлять як науково-теоретичний, так і практичний інтерес та можуть бути використані в законотворчій діяльності при усуненні наявних прогалин правового регулювання кадрової безпеки у світлі наближення законодавства України до сформованого міжнародного права. Результати та висновки, представлені в цьому дослідженні, може бути використано в правозастосовній діяльності.

Отримані в роботі результати можуть бути використані при підготовці до лекційних та семінарських занять для студентів спеціальностей права, економіки, або стати базою для написання окремої статті чи монографії.

Окремі положення, висновки та пропозиції, викладені у даному дослідженні, мають дискусійний характер і можуть становити основу для подальших наукових досліджень.

Структура роботи відповідає поставленій меті та дослідницьким завданням. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (8 підрозділів), висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 117 сторінок (основний текст – 105 сторінки). Список використаних джерел – 111 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття кадрової безпеки та її місце в системі безпеки підприємства

Питання забезпечення безпеки людини і суспільства разом з усіма соціально-економічними процесами, завжди було і лишається одним із найбільш актуальних, з тієї причини, що стан безпеки належить до першочергових, базових потреб індивіда у процесі його життєдіяльності. Лише задовольнивши потребу безпеки, людина як суб'єкт будь-якої діяльності може ефективно здійснювати цю саму діяльність, в тому числі підприємницьку.

Під безпекою слід розуміти перманентне управління статичними (постійно існуючими) і динамічними (тимчасово діючими) зовнішніми та внутрішніми загрозами з метою їх повної ліквідації, усунення або хоча б зменшення можливої шкоди від них для функціонування об'єкта з заданими ним же умовами і параметрами. У цьому визначенні увага акцентується перш за все на процесі управління загрозами, які слід розглядати мінливими у часі.

Безпека - це стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави від внутрішніх та зовнішніх загроз. Безпека підприємства — це бажаний стан, який характеризується стабільністю функціонування, захищеністю та можливістю реалізації життєво важливих інтересів. Поняття «небезпека» можна трактувати як протилежність безпеки, а відтак як стан, для якого характерні низький рівень захисту, можливість негативного впливу та заподіяння шкоди, наявність перешкод для реалізації життєво важливих інтересів. Академічний тлумачний словник української мови містить такі визначення:

- загроза – можливість або неминучість виникнення чогось небезпечного, прикрого, важкого для когось, чогось. Те, що може заподіювати будь-яке зло, якусь неприємність;

- небезпека – можливість якогось лиха, нещастя, якоїсь катастрофи, шкоди тощо. Стан, коли комусь, чомусь щось загрожує [1].

Узагальнюючи існуючі підходи до визначення поняття «небезпека» в економічній літературі, М.Ю. Погосова [77, с. 258] робить висновок, що «небезпека – це існуюча або потенційна можливість дії загрози, вплив якої може завдати шкоди будь-якому суб'єкту чи об'єкту». Даючи визначення «небезпеки», науковець використовує термін «загроза». Крім того, вона зазначає, що «поняття «загроза» і «небезпека» є близькими за суттю, оскільки обидва визначають причину можливості погіршення стану суб'єкта чи об'єкта». Враховуючи вищевказані тлумачення українських слів «загроза» та «небезпека», погоджуємося з цим твердженням [91, с. 234].

Економічну безпеку підприємства можна розглядати як практичне використання таких принципів сучасного менеджменту, як своєчасна реакція на зміни в зовнішньому середовищі, бачення підприємства, тобто чітке уявлення про те, що воно повинне собою представляти, а також одного з основних положень сучасної теорії управління - ситуаційного підходу до управління, яким визнається важливість швидкості і адекватності реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його існування. Звідси економічну безпеку підприємства потрібно розглядати як еволюційний розвиток ситуаційного підходу до управління. Економічна безпека викликає все велику зацікавленість підприємств, які стикаються з труднощами при реалізації принципово нових підходів до управління підприємствами, при організації управління підприємством в ринкових умовах. Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки належать: забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства; забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу суб'єкта господарювання; досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством; досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу; мінімізація руйнівного впливу результатів

виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища; якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства; забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства; ефективна організація кадрової безпеки підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів [19; 25].

Головне завдання системи безпеки - забезпечення максимальної стабільності функціонування компанії та досягнення цілей бізнесу в умовах впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів ризику. Однією зі складових системи безпеки є кадрова безпека. Функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів і загальної схеми організації економічної безпеки. Основними напрямками організації економічної безпеки підприємства за окремими функціональними складовими є: фінансова, інтелектуальна й кадрова, техніко-технологічна, політико-правова інформаційна, екологічна.

Кадрова безпека - це комплекс заходів, спрямованих на запобігання та усунення загроз і ризиків, а також негативних для економічного стану компанії наслідків, пов'язаних з роботою та поведінкою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Очевидно, що кадрова безпека займає чільне положення серед інших елементів системи безпеки, так як персонал, задіяний у всіх процесах, що відбуваються в компанії. Кадрова безпека є одним із стратегічних функціональних елементів економічної безпеки, що визначається інтелектом та кваліфікацією трудових ресурсів і ефективністю системи управління ними.

Доцільно розглянути систематизацію підходів до визначення сутності поняття «кадрова безпека»:

1. В. Геєць визначає це поняття, як 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. Такий підхід є досить обмеженим, так як скоріше є функціями кадрової безпеки або її задачами [64].

2. А. Кібанов вважає, що генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму по обробці цілей, 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 є кадровою безпекою [45].

3. О. Барановський трактує кадрову безпеку як захищеність від можливих матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних із несанкціонованими діями персоналу, завдяки якій втрати є меншими від встановлених норм». При цьому автор акцентує увагу на тому, що захист має бути активним, тобто таким, що ґрунтується на випередженні небезпечних подій. Якщо заходи із захисту ухвалюються після настання небезпечної події, то це — пасивний захист [4, с. 26].

4. І.П. Шульга дає таке визначення - забезпеченість підприємства кадровими ресурсами, формування ефективної системи управління персоналом і комунікативної політики. Інтелектуальна складова не може існувати поза межами кадрової безпеки, оскільки становить її частину [111].

5. А. Джобава, І. Швець пропонують таке визначення - сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства [21, с. 196; 108].

6. О. А. Кириченко кадрову безпеку визначає як 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 [46].

7. Чумарин І.Г. Н. Бгашев та Н.А. Підлужна називають кадрову безпеку процесом запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом [106, с. 46; 5; 78].

8. І. Воробйов вважає, кадрова безпека – це одна з функціональних складових економічної безпеки підприємства, під якими розуміється сукупність

основних напрямів безпеки організації, істотно відрізняються один від одного за своїм змістом [11].

9. М. Петров кадрову безпеку називає становищем організації як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди [75].

10. Н. Швець визначає як стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом [109].

11. На думку Н. Лапіної кадрова безпека це - запобігання негативним впливам з боку персоналу компанії на всі елементи економічної безпеки [54, с. 16].

12. Н. Мехеда та Н. Маренич визначають кадрову безпеку як комбінацію таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально - мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека ризиків компанії [62].

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що не існує класичного або єдиного поняття «кадрова безпека». Дане визначення автори розглядають як процес, як сукупність заходів, як захищеність і як напрямок. Однак всі автори підкреслюють, що головне, на що спрямована кадрова безпека — це запобігання і ліквідація негативних впливів на діяльність організації з боку співробітників. Виходячи з перерахованих вище визначень можна констатувати, що кадрова безпека — це такий стан внутрішнього середовища підприємства, при якому всі негативні впливи з боку співробітників підприємства зводяться до мінімуму.

Кадри - особовий склад штатних працівників підприємства, зайнятих на виробництві та його обслуговуванні, а також включають осіб, потенційних кандидатів на заміщення робочих місць. Призначення кадрової політики - своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її співробітників. Як і стратегія розвитку організації в цілому, кадрова політика розробляється з урахуванням

внутрішніх ресурсів і традицій організації і можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку [98, с.155].

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства й становища на ринку праці, а також створення високопродуктивного і високопрофесійного відповідального колективу, здатного гнучко й адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Основними цілями кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів [90].

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [14].

Мета підсистеми кадрової безпеки, на нашу думку, полягає у виявленні, ідентифікації та мінімізації впливу зовнішніх і внутрішніх загроз на кадровий потенціал підприємства та досягнення життєво важливих інтересів на основі розробленого і реалізованого комплексу заходів економіко-правового й організаційного характеру. Відповідно до визначеної мети завданнями підсистеми кадрової безпеки є:

- прогнозування можливих загроз у сфері кадрової безпеки;
- створення та коригування процесу функціонування системи моніторингу кадрової безпеки;
- розроблення комплексу превентивних заходів щодо нейтралізації загроз, джерелом яких є персонал підприємства;
- захист працівників підприємства та членів їх сімей;

- виявлення, ідентифікація та нейтралізація зовнішніх і внутрішніх загроз для кадрової безпеки;
- інші завдання, пов'язані із забезпеченням кадрової безпеки.

Формування кадрового потенціалу підприємства основне визначити головну мету кадрової безпеки, яку ставить перед собою підприємство та обрати стратегію її досягнення [16].

Головна мета та основні завдання кадрової безпеки виділяються в процесі формування кадрового потенціалу підприємства. Головна мета кадрової безпеки – ідентифікація та нейтралізація загроз зниження рівня можливих ризиків в процесі підбору, навчання, підвищення кваліфікаційного та освітнього рівня, визначення структури та забезпечення високого рівня ефективності використання персоналу підприємства.

Досягнення головної мети кадрової безпеки передбачає вирішення таких основних завдань:

- ідентифікація загроз щодо невідповідності складності робіт, оснащеності робочих;
- місць та кваліфікаційних характеристик персоналу;
- усунення недоліків у структурі персоналу за професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними характеристиками;
- розроблення та реалізації заходів з метою зниження рівня плинності кадрів та зменшення негативних наслідків, які обумовлені ним;
- прогнозування можливого негативного впливу зовнішнього середовища на кадровий потенціал підприємства;
- оптимізація рівня завантаження працівників;
- мінімізація загроз на етапах навчання та підвищення кваліфікації кадрів;
- ідентифікація та нейтралізація загроз в системі мотивації праці;
- мінімізація втрат через внутрішні загрози джерелом яких є персонал
- забезпечення фізичної безпеки персоналу;

- визначення параметрів для оцінки персоналу, зокрема рівня його безпеки [16].

Змістом категорії «кадрова безпека підприємства» є характеристика процесу функціонування економічної системи, за якого відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових; забезпечення захищеності й здатності протистояти внутрішнім та зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним із персоналом; змістовний та структурний аналіз, діагностика й прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники згаданої економічної системи.

О. Я. Мандрик пропонує розглядати кадрову безпеку з таких позицій:

- вона пов'язана з можливістю забезпечення всебічного динамічного розвитку персоналу через максимально повне використання його потенціалу та створення конкурентних переваг;
- вона пов'язана із здатністю забезпечувати потреби підприємства в персоналі;
- обов'язковою умовою є її здатність забезпечувати сприятливі показники соціального розвитку підприємства;
- необхідно зберегти життєдіяльність і забезпечити подальший розвиток персоналу, підвищити його кадровий потенціал [60].

Механізм реалізації кадрової політики - це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів для вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі. На основі концепції і принципів управління персоналом розробляють політику управління персоналом (кадрову політику) - основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності організації загалом.

Наведені теоретичні засади кадрової безпеки підприємства надають підстави стверджувати, що кадрова безпека, будучи елементом економічної безпеки компанії, за умови, що в компанії присутні всі етапи організації та управління персоналом, націлена на встановлення таких трудових і

соціокультурних відносин, що забезпечують безбиткову діяльність підприємства [55, с. 301; 89, с. 20].

Відтак, кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію її складових:

1. Безпека життєдіяльності:

- Безпека здоров'я - діагностування, аналіз, контроль, розробка заходів щодо попередження, недопущення, зменшення впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на складові здоров'я персоналу (фізичного - пошкодження організму; психічного - порушення психічних процесів; духовного - розлади свідомості; соціального - соціальна розбалансованість, відчуженість тощо), а також прогнозування їх впливу в майбутньому;

- Безпека праці - розробка, реалізація, контроль заходів безпеки діяльності, а також формування відповідних умов праці, правил, принципів, методів їх дотримання з урахуванням найкращої практики [41];

2. Соціально-мотиваційна безпека:

- Фінансово-соціальна безпека - розробка основних положень та принципів оплати праці, контроль за їх дотриманням, прогнозування можливостей удосконалення відповідно до потреб, інтересів, цілей, мотивів і можливостей; розробка заходів щодо забезпечення соціального пакету для персоналу, участі у прибутках та акціонерному капіталі, отримання на пільгових умовах товарів підприємства, пільг та компенсацій, не пов'язаних зі стандартними умовами праці тощо, а також контроль їх виконання, прогнозування можливостей підтримки чи розширення; пенсійні гарантії; гарантії на випадок втрати працездатності тощо;

- Кар'єрно-професійна безпека - створення, забезпечення, регламентація, контроль та відслідковування умов професійного зростання персоналу шляхом запровадження різних форм навчання, атестації, гарантування кар'єрного просування персоналу, розробка відповідних програм, графіків; координація кар'єрного та професійного зростання; аналіз взаємозалежності професійних та кар'єрних параметрів;

- Психолого-кліматична безпека - комплекс заходів щодо формування, підтримки та розвитку відносно стійких психологічних настроїв та типів поведінки, які формуються на основі психічного відображення умов життєдіяльності у процесі міжособистісної взаємодії членів трудового колективу (адаптації і соціалізації, умов праці і відпочинку, характеру праці, модальності, ієрархії цінностей та способу її донесення, форм протидії конфліктам, включеності у соціально-психологічний клімат підприємства, відношення до стилю керівництва та ін.)

- Технологічна безпека - планування, організація забезпечення, координація, контроль та аналіз технологічної забезпеченості персоналу необхідними для роботи технікою та технологіями, моніторинг можливостей їх удосконалення тощо [41, с.181-189];

- Адміністративно-процедурна безпека - планування, контроль, організація, регламентація, прогнозування, координація процедур оцінки роботи персоналу (зовнішньої, внутрішньої оцінки і самооцінки), визначення їх потенціалу при просуванні на підприємстві, недопущення ситуацій невідповідності претендента посаді, а також забезпечення чіткої послідовності етапів роботи з кадрами, їх забезпечення;

3. Структурна безпека :

- Якісно-категоріальна безпека - полягає у відслідковуванні, плануванні, координації і контролі оптимального співвідношення між категоріями персоналу (керівниками, спеціалістами, службовцями та робітниками) за якісними характеристиками персоналу (вік, стаж, плінність, стать тощо), пошуку напрямів вирівнювання структурних пропорцій;

- Інтелектуальна безпека - полягає у здійсненні сукупності заходів, спрямованих на створення, відтворення, збереження і захист інтелектуального потенціалу, який формується (використовується, трансформується) зусиллями персоналу підприємства.

Представлену структуру кадрової безпеки доцільно розглядати у розрізі відповідних етапів роботи з персоналом (найм - організація і мотивація роботи

персоналу - координація і регулювання роботи персоналу - контроль роботи персоналу - звільнення) і, власне, самої роботи персоналу на підприємстві, оскільки саме у процесі такої роботи кожен з елементів розкриває своє функціональне призначення. При цьому вона чітко відображає логіку функціонування кадрової безпеки як системи, орієнтованої і на безпосередню організацію роботи з персоналом і на підтримку загального нормального стану діяльності підприємства шляхом постійного обміну інформацією про стан кадрової безпеки, динаміку основних її показників, їх взаємозв'язок з іншими складовими економічної безпеки підприємства та зовнішнім середовищем [88, с. 1355].

Таким чином, кадрова безпека — складова економічної безпеки підприємства, пріоритетним завданням для якої є захист від ризиків і загроз з метою створення умов для найефективнішого управління персоналом як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

На сьогодні поняття „кадрова безпека”, здебільшого, розглядається, як комплекс дій та взаємовідносин персоналу, при якому відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, пов'язаним з персоналом, діагностика та прогнозування впливу персоналу на показники роботи, його інтелектуальний потенціал і трудові відносини загалом. В економічній літературі досить часто кадрову складову об'єднують з інтелектуальною, проте, на нашу думку, зазначені складові є самостійними, хоча й тісно пов'язаними складовими економічної безпеки.

Кадрова безпека є складовою економічної безпеки, котру варто розглядати як сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для підприємства дії або обставини попереджені або зведені до такого рівня, за якого вони не спроможні завдати шкоди встановленому порядку функціонування підприємства, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкодити досягненню підприємством стратегічних цілей [68, с. 54-63].

1.2. Ризики та загрози кадрової безпеки та їх характеристики

Сучасне кадрове забезпечення підприємств висуває підвищені вимоги до професійних компетенцій персоналу, які є необхідною, але не достатньою умовою їх стабільного розвитку, оскільки персонал може бути не тільки активом, але й пасивом підприємств, виступаючи джерелом ризиків та загроз. Тому вимоги до кадрового забезпечення повинні враховувати вимоги економічної безпеки, а управління персоналом повинно бути інтегроване із економічною безпекою суб'єктів господарювання. Існує три види небезпек, а саме невизначеність, ризик та загроза. Як відомо, невизначеність в середовищі функціонування підприємства може спричинити виникнення кадрових ризиків. Ймовірність настання цих ризиків збільшується по мірі виникнення потенційних загроз та перетворення їх в реальні. Реальні загрози порушують кадрову безпеку, тобто спричиняють небезпеки і негативні наслідки [101, с. 57].

Об'єктом кадрової безпеки можна вважати негативні ризики й загрози, пов'язані з діяльністю персоналу. У вітчизняних умовах вірогідність практичної реалізації загроз з кадрового напрямку діяльності значно вища, ніж в країнах з ринковою економікою. Можна відзначити дію двох груп чинників. Перша - не залежить від конкретних організацій працедавців, наприклад, трудова ментальність, характерна для українців. Друга - прямо пов'язана з діяльністю підприємства і виявляється в неефективній системі управління її персоналом [42, с. 11].

Загроза — це потенційна чи можлива подія, процес або явище, які здатні порушити стійкість і перешкодити реалізації життєво важливих інтересів підприємства. Відповідно до цього, забезпечення економічної безпеки підприємства можливе виключно внаслідок виявлення ідентифікації та нейтралізації загроз [101].

Ризик - це похідна від стану невизначеності, що описує можливість небажаного події. Це ймовірність втрат, яка потребує захисту. Ризик трактується як можливість настання деякої несприятливої події, що тягне за собою різного роду втрати, як якась загроза, небезпека виникнення збитку в найширшому сенсі слова.

Кадровий ризик - це небезпека імовірної втрати ресурсів компанії або недоотримання доходів порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання людських ресурсів, в результаті можливих прорахунків і помилок в управлінні людськими ресурсами [96, с. 31].

З кадровими ризиками організація стикається протягом всієї своєї діяльності. Умов для виникнення ризикових ситуацій безліч. У практиці управління організаціями існують дві полярні точки зору на кадрові ризики.

Згідно з першою точкою зору кадрові ризики мають в основному випадковий, тимчасовий, почасти циклічний характер, зумовлені незначними помилками, рідкісними прорахунками в управлінні персоналом або погіршенням зовнішньої ситуації. Отже, у керівників немає потреби звертати увагу та ресурси на керування кадровими ризиками [35, с. 350].

З іншого боку, кадрові ризики є наслідком недостатньо ефективної роботи з людськими ресурсами і причиною всіх інших видів ризиків в організації [71, с. 145]. Наведені точки зору різнополюсні та ілюструють модель управлінської діяльності, спрямованої на прогнозування та мінімізацію кадрових ризиків.

Серед факторів, що негативно впливають на кадрову складову економічної безпеки доцільно виділити наступні:

- плінність кадрів;
- відтік кадрів;
- старіння кадрів, зниження їх уваги та актуалізації знань;
- низька кваліфікація персоналу;
- праця за сумісництвом, що пов'язана з низькою віддачею працівника і можливим виходом конфіденційної інформації за межі організації [104, с. 242].

Об'єктом підсистеми кадрової безпеки виступають працівники та претенденти на робочі місця, суб'єктом — спеціалізовані підрозділи та весь персонал відповідно до виконуваних функцій (внутрішні), а також правоохоронні органи та приватні охоронні структури (зовнішні). Персонал підприємства в системі кадрової безпеки, здійснюючи роль і об'єкта, і суб'єкта безпеки, згідно із

суттю категоріально-понятійного апарату безпеки, за нашим міркуванням, виконує наступні ролі інших функціональних складових економічної безпеки [7, с. 88].

Смагулов А.М. виділяє кадрові ризики, пов'язані з підбором персоналу; ризики, що з'являються в результаті неефективної мотивації персоналу; ризики, пов'язані з інформаційною безпекою і захистом комерційної таємниці; ризики, викликані наявністю в організації, так званих груп ризику; ризики, пов'язані зі звільненням працівників [95, с. 139].

Дьоміна О.В. доволі детально розглядає ризики розвитку персоналу, у складі яких виділяє: ризики дострокового звільнення; ризики неефективного навчання; ризик неузгодженості стратегій підприємства та дій щодо управління персоналом; ризики неінвестування [24, с. 45].

Жуковська В.М.справедливо обґрунтовує доцільність виділення у складі кадрових ризиків соціально-поведінкових ризиків [28, с. 366].

Всі вищезгадані класифікації кадрових ризиків побудовані лише за однією специфічною ознакою. Як на думку авторів, специфічні класифікації слід будувати з дотриманням певних вимог: 1) чіткість формулювання ознак; 2) системність підходу до класифікації; 3) універсальність; 4) практичність і простота застосування; 5) науковість; 6) співставність ознак класифікації; 7) гнучкість; 8) достатній рівень деталізації; 9) багатокритеріальність.

Стосовно специфічних ознак класифікації, як на думку авторів, слід виділити такі: 1) за змістом; 2) за ступенем охоплення; 3) за функціональними сферами управління персоналом. На мою думку, найбільш доцільною класифікація кадрових ризиків за специфічними ознаками, щодо кожного виду кадрових ризиків визначено загрози, що сприятимуть їх прояву, розроблена С.В Мішиним та О.Ю. Мішиним.

Класифікація кадрових ризиків за специфічними ознаками:

1. За змістом:

- Ризики халатності - низький рівень лояльності персоналу; незадоволеність працею і відповідне відношення до її виконання;

- Ризики низької кваліфікації - відсутність кваліфікованого персоналу; невідповідна кваліфікація персоналу; неякісний процес відбору персоналу;
- Ризики неефективного управління - незбалансована система управління персоналом; неякісний процес відбору персоналу та управління діловою кар'єрою;
- Ризики витоку інформації - змова з конкурентами, контрагентами; низький рівень інформаційної безпеки; протиправні дії конкурентів;
- Ризики шахрайств, крадіжок - можливість здійснити фальсифікації і розтрати через відсутність контролю; відсутність системи кадрового аудиту;
- Іміджеві ризики - низький рівень соціальної відповідальності підприємства; протиправні дії керівництва щодо персоналу; участь підприємства в недобросовісній конкуренції та шпигунстві[63].

2. За ступенем охоплення:

- Ризики окремих напрямів кадрової роботи - неефективні управлінські рішення; неякісний розподіл обов'язків і повноважень; недостатнє фінансування окремих напрямів кадрової роботи;
- Ризики кадрових програм і проектів - низька якість кадрових програм; помилки в розрахунках ефективності кадрових програм; необґрунтованість програм;
- Ризики неефективного функціонування кадрової служб - низький рівень кваліфікації керівника кадрової служби; неефективна структура кадрової служби; відсутність взаємодії та ефективного обміну інформацією між персоналом кадрової служби; неефективна співпраця кадрової служби з іншими підрозділами фірми.

3. За функціональними сферами управління персоналом:

- Ризики відбору та наймання персоналу - неефективна система відбору персоналу; недосконале складання трудових контрактів; помилки при підборі персоналу; низька кваліфікація менеджерів з підбору персоналу;

- Ризики адаптації персоналу - відсутність цілісної системи адаптації персоналу; неналежне документальне оформлення результатів адаптації; недостатність фінансування адаптації;
- Ризики мотивації персоналу - низький рівень моральної і матеріальної мотивації; незадоволеність персоналу працею та рівнем її оплати; використання неефективних систем мотивації; неефективна організація оплати праці;
- Ризики розвитку персоналу - неефективне вертикальне та горизонтальне переміщення персоналу по системі посад; відсутність якісної системи управління діловою кар'єрою персоналу; неякісна організація первинної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- Ризики оцінки персоналу - неправильний вибір методів оцінки персоналу; незадоволеність персоналу результатами оцінки; формальний характер оцінки та атестації персоналу; відсутність збалансованої системи оцінки персоналу;
- Ризики вивільнення персоналу - неправомірне звільнення працівників; неактивна позиція підприємства в супроводі звільненого працівника; порушення процедури звільнення персоналу;
- Ризики неефективного використання персоналу - неефективна організація праці на підприємстві; неналежні умови праці на підприємстві; низький рівень трудової дисципліни; відсутність програм зростання продуктивності праці; неефективне використання робочого часу [63, с. 87].

Об'єктом кадрової безпеки можна вважати негативні ризики й загрози, пов'язані з діяльністю персоналу. Так, усі фактори ризику, небезпек і загроз можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками [68].

Залежно від можливості прогнозування варто виділити загрози передбачувані та непередбачувані. До перших належать ті, котрі, як правило, виникають у певних умовах, відомі з досвіду господарської діяльності, вчасно виявлені.

Небезпеки й загрози безпеці підприємства залежно від джерела виникнення ділять на об'єктивні й суб'єктивні. Об'єктивні виникають самі по собі, без участі підприємства або його персоналу, незалежно від ухвалених рішень. Суб'єктивні загрози породжені навмисними або ненавмисними діями людей, різних органів та організацій. Небезпеки й загрози можна класифікувати й за об'єктом зазіхання: персонал, майно, техніка, інформація, технології, ділове реноме тощо.

За природою їхнього виникнення можна виділити: політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські [27, с. 226]. На безпеку підприємства можуть впливати зовнішні та внутрішні негативні фактори. Зовнішні негативні дії - це дії, явища чи процеси, що не залежать від волі та свідомості працівників підприємства й тягнуть завдання збитку [110, с. 206].

Внутрішні негативні впливи - дії (умисні або необережні) або бездіяльність співробітників підприємства, що спричиняють завдання збитку.

До внутрішніх загроз можна віднести:

- невідповідність заявленої співробітниками кваліфікації і вимог, що висуваються до них з боку роботодавця (часто через це виникає значна частина збитку, завданого не тільки майну, а й діловій репутації компанії); недостатня кваліфікація співробітників (відставання в питаннях кваліфікації співробітників може виникати через відсутність бажання роботодавця витратитися на підвищення кваліфікації вже працюючих);
- слабку організацію системи управління персоналом (відсутність чіткого розуміння того, що повинні робити співробітники, де межі сфер їх відповідальності, як вони розподілені між співробітниками-кадровиками);
- слабка організація системи навчання (якщо така є) та інші загрози [10].

До зовнішніх небезпек можна віднести:

- кращі умови мотивації співробітників у конкурентів (можливий відхід фахівців до конкурентів - пряма загроза компанії, передбачити і запобігти яку кадровик може і зобов'язаний);

- установку конкурентів на переманювання до себе найдосвідченіших і професійно підготовлених працівників, тому потрібно не просто відстежувати дії конкурентів, а й давати конкретні поради роботодавцю;

- інфляційні процеси (так само, як і інші макроекономічні елементи впливу, які не можна не враховувати в процесі розрахунку заробітної плати і так званого компенсаційного пакета та прогнозування їх динаміки) [102, с. 151].

Загрози безпеки організації з боку персоналу і на його адресу різняться як за джерелами виникнення, видами їх деструктивної спрямованості, так і наслідками реалізації.

За своєю суттю вони в більшості випадків є антропогенними, оскільки створюються діяльністю людей і соціальних груп (конкурентів, клієнтів, працівників тощо). Ступінь впливу людського фактору на безпеку організації різна. В одних випадках загрози викликає низька кваліфікація персоналу організації, в інших, свідома діяльність, спрямована на заподіяння шкоди, по-третє, неусвідомлені дії і помилки працівників. При розгляді проблеми забезпечення кадрової безпеки організації окремої уваги заслуговує вивчення факторів, що провокують виникнення загроз кадрової безпеки організації і створюють небезпеку реалізації її інтересів [100, с. 44].

До числа таких можна віднести:

— низький рівень або відсутність внутрішньо-корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Найчастіше загрози кадровій безпеці призводять до ігнорування інтересів найманого персоналу, а невиконання зобов'язань перед працівниками (затримки виплати або зменшення заробітної плати, незаконне звільнення тощо) провокує несумлінне поведінка з боку співробітників;

— відсутність корпоративної культури, яка передбачає нетерпимість до всіх протиправних дій як з боку керівництва компанії, так і її персоналу, формування необхідних морально-етичних цінностей і норм поведінки роботодавця і працівників;

— низька ефективність контролю на етапах найму і відбору персоналу в процесі трудової діяльності, а також відсутність грамотної політики вивільнення працівників, що сприяє вчиненню ними недобросовісних вчинків;

— недостатнє опрацювання локальної нормативно-правової бази у сфері забезпечення безпеки бізнесу, відсутність ефективної системи навчання персоналу основам протидії загрозам кадрової безпеки;

— неефективна система мотивації сумлінної поведінки персоналу [72, с. 40].

Разом з тим, очевидно, що умови і фактори, що провокують виникнення кадрових загроз організації, носять не тільки внутрішній, але і зовнішній характер. Це викликано тим, що організація виступає частиною національної економіки, що зумовлює існування спільних загроз кадровій безпеці, обумовлених єдиними тенденціями розвитку країни, а також особливостями відтворення і капіталізації її ключового активу — людських ресурсів. З іншого боку, вона виступає частиною регіональної економіки, що обумовлює виникнення відповідних ризиків і загроз, специфіка яких визначається ресурсними, природно-кліматичними та соціально-економічними регіональними особливостями. І, нарешті, організація виступає відносно відокремленою, самостійним суб'єктом господарської діяльності, що зумовлює існування специфічних, характерних саме для цієї організації, кадрових загроз. В результаті стан кадрової безпеки організації складається під впливом великої сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів.

Вивчення умов і чинників, надають негативний вплив на стан та розвиток людських ресурсів, а також різновидів загроз безпеки за природою їх виникнення, дозволяє виділити політичні, економічні, демографічні, соціальні, техніко-технологічні, екологічні, правові, етнокультурні їх різновиди. На наш погляд, саме такий варіант структуризації може бути використаний при вивченні загроз кадровій безпеці, а також їх чинників, оскільки дозволяє комплексно представити кадрові загрози і небезпеки, що формуються на різних рівнях [57, с. 80].

Зазначена обставина зумовлює необхідність вивчення і виявлення загальних загроз кадрової безпеки організації, що складаються на республіканському і

регіональному рівнях, що носять інституційний системний характер, а також визначення специфічних загроз, характерних для конкретної організації.

У якості джерела загроз слід також враховувати працюючий персонал та колишніх працівників. Їх дії можуть виражатися у такому:

- всілякі афери з боку провідних спеціалістів (наприклад, менеджери і керівники середньої ланки, відповідальні за визначений напрямок бізнесу підприємства), здебільшого за рамками свого підприємства;
- відкат - найпоширеніша схема корупції в бізнесі. Фактично — це хабар особі, яка приймає рішення про витрачання коштів на підприємстві. Сума хабара розраховується від суми контракту. Буває так, що відкат доводиться платити не продавцю, а покупцеві;
- фальсифікація готівкових коштів в касі й сум на банківських рахунках, підробка чеків підприємства;
- несанкціонований продаж і використання майна підприємства з корисливою метою;
- оплата роботи підставним (фіктивним) особам;
- фальсифікація документів підприємства за допомогою електронної техніки й мережі Інтернет (наприклад, перерахування коштів підприємства на особистий рахунок, внесення неправдивих змін у документи підприємства);
- несанкціоновані операції з цінними паперами, матеріальними і нематеріальними активами підприємства та ін. [9, с. 122].

Вважаємо слушним пропозиції І. Я. Бурда, що до цього переліку необхідно додати і таку загрозу, як розголошення конфіденційної інформації, яка може негативно вплинути на діяльність підприємства і спричинити значні втрати та збитки [7, с. 88].

Наведені можливі загрози, джерелом яких є працівники підприємства (як теперішні так і колишні), потребують особливої уваги та впровадження дієвих механізмів нейтралізації в підсистемі кадрової безпеки. Механізм забезпечення кадрової безпеки як елемент підсистеми — це набір засобів, система організації їх планування, здійснення та контролю, які зумовлюють захист об'єкта та досягнення

відповідних інтересів. Визначені елементи підсистеми кадрової безпеки повинні бути розроблені і реалізовані в умовах певного підприємства відповідно до специфіки його господарської діяльності, що дозволить забезпечити передумови ефективного управління його кадровою безпекою, а відтак і економічною безпекою загалом.

Мотивацію афер персоналу підприємства можна класифікувати так:

- особисті фінансові труднощі, неможливість задоволення життєвих потреб своїх та сім'ї;
- наявність слабких місць у системі управління діяльністю фірми (зокрема, в системі бухгалтерського обігу);
- низька кваліфікація керівництва підприємства;
- нездоровий діловий клімат у колективі підприємства;
- психологічна готовність (схильність) працівника до зловживання службовим становищем;
- порочні зв'язки, вчинки, захоплення;
- відсутність налагодженого контролю з боку керівництва за діяльністю персоналу;
- слабкий кадровий менеджмент, що дає змогу займати відповідальні посади співробітникам-аферистам, неефективна персональна робота з кадрами [62, с. 44].

Отже, кадрова безпека має дуальну природу: всі загрози для підприємства можна поділити на внутрішні та зовнішні - загрози для персоналу підприємства та загрози, які можуть бути заподіяні підприємству з боку персоналу. Зовнішні негативні дії - це дії, явища чи процеси, що не залежать від волі та свідомості працівників підприємства й тягнуть завдання збитку. Внутрішні негативні впливи - дії (умисні або необережні) або бездіяльність співробітників підприємства, що спричиняють завдання збитку. Небезпеки й загрози безпеці підприємства залежно від джерела виникнення ділять на об'єктивні й суб'єктивні. Об'єктивні виникають самі по собі, без участі підприємства або його персоналу, незалежно від ухвалених рішень. Суб'єктивні загрози породжені навмисними або ненавмисними діями людей, різних органів та організацій.

1.3. Нормативно-правове регулювання забезпечення кадрової безпеки підприємства

Забезпечення безпеки, зокрема кадровою, є одним із стандартних напрямів діяльності будь-якого сучасного підприємства. Відповідно система управління безпекою позиціонується як один з необхідних елементів комплексної системи корпоративного менеджменту. До правового забезпечення системи управління персоналом, в першу чергу, належить трудове законодавство, а також нормативні акти суміжних областей, наприклад, пенсійне законодавство, нормативні акти про захист соціальних і трудових прав окремих категорій громадян тощо.

Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки здійснюється основними законодавчими актами, нормативно-правовими документами, внутрішніми положеннями та регламентами, які доцільно класифікувати за такими напрямками:

1. Міжнародні стандарти безпеки ISO:

- ISO 15408 «Загальні критерії оцінки безпеки інформаційних технологій» [37];
- ISO 27001 «Система управління інформаційною безпекою» [38];
- ISO 31000:2009 «Менеджмент ризику» [39].

У розробленому Міжнародному стандарті ISO/IEC27001:2013 «Інформаційні технології — Методи забезпечення безпеки — Системи менеджменту інформаційної безпеки — Вимоги» встановлюються вимоги щодо впровадження і розвитку системи управління інформаційною безпекою, а також вимоги щодо кадрової безпеки, при призначенні і розподілі ролей і забезпеченні довіри до персоналу [40].

Нижче наведено основні етапи забезпечення інформаційної безпеки через безпеку персоналу відповідно до стандарту ISO/IEC 27001:2013 :

- Відбір персоналу;
- Укладення договірних угод зі співробітниками та підрядниками;

- Забезпечення виконання найманими працівниками та підрядниками взятих на себе зобов'язань щодо інформаційної безпеки;
- Припинення договірних угод зі співробітниками та підрядниками або зміна зайнятості. [43, с. 773]

На етапі відбору персоналу (1 етап) стандартом інформаційної безпеки ISO/IEC 27002:2013 вимагається проведення верифікаційних перевірок усіх кандидатів на посади.

На другому етапі передбачається укладення договірних угод зі співробітниками та підрядниками, які мають містити їх обов'язки та обов'язки організації щодо інформаційної безпеки.

На третьому етапі, напевно найскладнішому, необхідно забезпечити виконання найманими працівниками та підрядниками взятих на себе зобов'язань щодо інформаційної безпеки під час здійснення покладеної на них роботи.

На четвертому етапі — припинення або зміни зайнятості — необхідно забезпечити захист інтересів організації при звільненні співробітників або зміні їх посадових обов'язків.

При розгляді Міжнародного стандарту ISO/IEC 27004 «Інформаційна технологія. Методи і засоби захисту інформації. Менеджмент інформаційної безпеки. Вимірювання», в якому містяться рекомендації з розробки і використання вимірювань і заходів вимірювання для оцінки ефективності системи менеджменту інформаційної безпеки, простежується увага до організаційної методики. Безперечно, воно вивірено і точно описано, однак є неповним, робиться упущення в розгляді співробітника як особистості, що є культурним капіталом компанії [36].

2. Законодавча нормативно-правова документація:

- Конституція України [53];
- Господарський кодекс України [15];
- Кримінальний кодекс України [56];
- Цивільний кодекс України [99];
- Кодекс законів про працю [49];

- Закон України «Про інформацію» [82];
- Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах» [79];
- Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [80].

Отже, система нормативних документів органів державної влади та управління, які опосередковано впливають на кадрову безпеку підприємства містить: Конституція України, Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, накази, інструкції, положення міністерств та відомств, що конкретизують, пояснюють, установлюють відповідні інструменти виконання законодавчих актів у тих чи інших сферах діяльності.

Найважливішим джерелом вітчизняного права в цілому, в тому числі і трудового, є Конституція України. Оскільки вона є основним законом, то має найвищу юридичну силу. Всі інші закони та інші акти державних органів видаються на основі і відповідно до Конституції згідно з ч. 2, ст. 8. Конституція забороняє будь-які форми обмеження прав громадян за ознаками соціальної, расової, національної, мовної чи релігійної належності.

Праця є вільною, причому кожен має право на працю в умовах, що відповідають вимогам безпеки та гігієни, на винагороду за працю без якої дискримінації і не нижче встановленого законом мінімального розміру оплати праці, а також право на захист від безробіття. Конституція закріплює основні права громадян як суб'єктів трудового права і відображає принципи трудового права. Тим самим Конституція визначає зміст інститутів трудового права, спрямованих на забезпечення юридичними гарантіями цих основних конституційних трудових прав.

Другим за юридичною силою нормативним актом у галузі праці є Кодекс законів про працю України (КЗпП). Цей документ регулює трудові відносини працівників, правові засади і гарантії здійснення громадянами права розпоряджатися своїми здібностями до праці в Україні, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому

перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Закон України «Про інформацію» закріплює право громадян України на інформацію, закладає правові основи інформаційної діяльності. Закон встановлює загальні правові основи одержання, використання, поширення та зберігання інформації, закріплює право особи на інформацію в усіх сферах суспільного і державного життя України, а також систему інформації, її джерела, визначає статус учасників інформаційних відносин, регулює доступ до інформації й забезпечує її охорону, захищає особу та суспільство від неправдивої інформації [82]. Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах» регулює відносини у сфері захисту інформації в інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних системах [81]. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» визначає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємців) і споживачів від недобросовісної конкуренції [80]. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин.

Основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я в процесі трудової діяльності визначає Закон України «Про охорону праці» [84]. Він регулює за участі відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи чи організації або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

3. Нормативні документи внутрішньої регламентації:

- статут;
- посадові інструкції;
- трудовий договір;
- обов'язання про нерозголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації;

- положення про комерційну таємницю;
- положення про захист комерційної таємниці;
- номенклатура посадових осіб і працівників, які мають доступ до комерційної таємниці;
- перелік відомостей, що є комерційною таємницею підприємства;
- внутрішній розпорядок роботи підприємства;
- положення про трудову дисципліну;
- положення про службове діловодство;
- положення про проведення службових розслідувань [12, с. 118].

Погоджуємося з Г. В. Назаровою, що незважаючи на відсутність в Україні основних системо-утворюючих законодавчих актів із питань безпеки підприємницької діяльності, можна зазначити, що правова основа захисту інтересів підприємців усе ж таки є [68, с. 84]. Наявність відповідних положень законодавчих і нормативних актів дає змогу використовувати права підприємців щодо створення системи кадрової та інших видів безпеки своєї діяльності. Разом із тим правова система є односторонньою і спрямовує заходи безпеки підприємницької діяльності переважно на її захист, а не на протидію недобросовісним конкурентам, персоналові та злочинним елементам. Таке становище робить підприємця пасивним, змушеним тільки захищатися.

Підсумовуючи вище викладене, можна дійти до висновків, що кадрова безпека - це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства, ризикам та загрозам, пов'язаним з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.

Кадрова безпека займає важливе місце в системі економічної безпеки і за своєю суттю покликана гарантувати стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства і високий потенціал його розвитку в майбутньому.

Кадрова безпека є комбінацією таких складових, як: безпека життєдіяльності (здоров'я, фізична безпека), соціально мотиваційна безпека (фінансова безпека, кар'єрна безпека, адміністративно-незалежна безпека), професійна безпека (безпека праці, пенсійно-страхова безпека, безпека

володіння сучасними знаннями), антиконфліктна безпека (патріотична безпека, психолого-комунікаційна безпека) тощо [100].

Всі загрози для підприємства можна поділити на внутрішні та зовнішні - загрози для персоналу підприємства та загрози, які можуть бути заподіяні підприємству з боку персоналу. Зовнішні негативні впливи - це дії, явища або процеси, які не залежать від волі та свідомості співробітників підприємства і завдають збитків. До переліку таких загроз можна віднести: зниження рівня реальних доходів населення; ріст безробіття; негативні демографічні тенденції; політична нестабільність; соціальна напруженість; погіршення кримінальної ситуації та ін. До внутрішніх негативних впливів відносять дії (навмисні або які стали наслідком необережності чи недбальства персоналу): внутрішні небезпеки, пов'язані зі слабкою організацією системи управління персоналом; відсутністю корпоративної політики; низькою якістю перевірок принаймі на роботу; неефективною системою мотивації; невідповідністю кваліфікації робітників; відтоком кваліфікаційних співробітників; слабкою організацією системи навчання; орієнтацією працівників на рішення внутрішніх тактичних завдань підрозділу, а не на стратегічні завдання підприємства в цілому; помилками у плануванні ресурсів підприємства тощо [7].

Нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу складають різноманітні нормативні і правові документи, які розглядаються на двох рівнях: загальнонаціональному (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньо фірмовому (колективні договори і угоди). Як і будь-яка економічна система, система забезпечення кадрової безпеки функціонує в межах правового й законодавчого поля, що є невід'ємною умовою її ефективної діяльності. Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки здійснюється основними законодавчими актами, нормативно-правовими документами, внутрішніми положеннями та регламентами, які доцільно класифікувати за такими напрямками: 1. Міжнародні стандарти безпеки ISO (ISO 15408 «Загальні критерії оцінки безпеки інформаційних технологій», ISO 27001 «Система управління інформаційною безпекою»; ISO 31000:2009 «Менеджмент

ризику»; 2. Законодавча нормативно-правова документація: Конституція України; Господарський кодекс України; Кримінальний кодекс України; Цивільний кодекс України; Кодекс законів про працю; Закон України «Про інформацію»; Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах»; Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»; 3. Нормативні документи внутрішньої регламентації: статут; посадові інструкції; трудовий договір та ін.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Правові засади створення та функціонування служби персоналу

Основними суб'єктами кадрової безпеки підприємства є служба персоналу і служба безпеки. Відоме твердження, що проблемами, пов'язаними з безпекою, має займатися тільки служба безпеки. Однак практика показує, що служба персоналу не менш важливий суб'єкт, а в деяких питаннях - і значніший. По-перше, набором, доббором, оцінкою, розвитком співробітників служби безпеки займається саме служба управління персоналом, за допомогою чого вона впливає на забезпечення безпеки, у тому числі кадрової. По-друге, прямий обов'язок фахівців служби управління персоналом - сприяти досягненню цілей фірми за допомогою персоналу, що має на увазі мінімізацію негативних впливів із боку персоналу. По-третє, колосальна кількість методів і можливостей гарантування кадрової безпеки перебуває в руках саме співробітників служби персоналу [70]. Таким чином, служба персоналу - важливіший суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки. Однак вона має потребу в чіткому наділенні повноваженнями у структурі компанії. Службі персоналу необхідно мати ефективні важелі впливу для забезпечення здійснення своїх функцій. Повноваження служби мають бути внесені в нормативні акти компанії [69].

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом - це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Необхідною умовою вирішення на належному рівні завдань менеджменту персоналу є використання, поряд із нормативно-правовим, науково-методичного забезпечення функціонування системи менеджменту персоналу.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу - це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного та техніко-економічного характеру, яку визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу. Ці документи затверджуються в установленому порядку відповідним компетентним органом чи керівництвом організації [6].

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу включає дві групи документів:

- документи, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, розробляються і затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);

- документи, які розробляються для внутрішнього використання й затверджуються керівництвом організації.

До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу відносять: міжгалузеві норми та нормативи та довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Міжгалузеві норми та нормативи - призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва. На багатьох підприємствах існують роботи, які виконують робітники однакових професій. Окремі види верстатних, слюсарних, ремонтних та інших робіт виконуються майже на всіх підприємствах різних галузей промисловості.

Міжгалузеві норми та нормативи з праці розробляються відповідними науково-дослідними або проектно-технологічними організаціями з урахуванням організаційно-технічних умов і прогресивного досвіду організації виробництва та праці [6].

Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП) - це форма міжнародних норм з питань, які належать до компетенції МОП.

Конвенції та рекомендації МОП призначені для використання державами-членами МОП та міжнародним співтовариством. Вони приймаються Міжнародною конференцією праці, яка проходить щороку в штаб-квартирі МОП в м. Женеві (Швейцарія). В складі делегацій країн-членів два представника: представник підприємців і представник найманих працівників.

Конвенції подібні міжнародним договорам і підлягають ратифікації членами МОП. Коли держава ратифікує конвенцію, вона зобов'язується застосовувати її положення. Рекомендації не потрібно ратифікувати. Вони розширюють зміст конвенції або стосуються питань, які не потребують формальних зобов'язань.

Поширеним типом документів, що належать до науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу, є використовувані в різних галузях економіки відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур. Наприклад, у Державній службі зайнятості використовується “Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України”, на митницях застосовуються затвержені типові технологічні схеми митного оформлення вантажів у різних умовах (аеропортах, морських портах, пунктах пропуску автомобільного транспорту). Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України розроблена Державною службою зайнятості. Даний документ містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям, які звертаються до державної служби зайнятості [6].

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників - систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведені в класифікаторі професій. Довідник складається з випусків і розділів випусків, які згруповані за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт. Кожен випуск або розділ випуску містить обов'язкові частини, змістовно пов'язані з розділами класифікації професій за класифікатором професій. Зміст

випуску або розділу випуску складається зі “Вступу”, “Кваліфікаційних характеристик”, розташованих в алфавітній послідовності з порядковими номерами, а також допоміжних показників переліків професій з діапазонами розрядів [22].

Кваліфікаційна характеристика професії працівника має кілька розділів.

Довідник містить показники та ознаки, які характеризують його з методологічної, методичної та нормативно-практичної сторін; з національними виданнями такого спрямування інших країн, а також ураховує рекомендації виконавчих органів Міжнародної організації праці. Значення вказаного довідника обумовлюється тим, що в управлінні персоналом однією з головних умов ефективної діяльності є дотримання вимог державних стандартів щодо кваліфікаційних характеристик, які мають відповідати певним посадам. З цією метою загальні вимоги державного стандарту освіти до працівників, що отримали відповідну професію і займають визначену посаду, відбиваються в «Тарифно-кваліфікаційних характеристиках загальногалузевих посад службовців і загальногалузевих професій робітників» а також у «Кваліфікаційних характеристиках посад керівників, фахівців та інших службовців». У цих документах даються переліки посадових обов'язків, які повинен знати працівник і вимоги до кваліфікації.

Якщо взяти за основу положення цього документа і провести аналіз особливостей змісту, організації й умов праці на визначеному підприємстві, то можна скласти посадові інструкції для працівників, визначити основні вимоги до змісту отриманих працівником знань, одержати критерії оцінки рівня професійної підготовки при атестації і та реалізації інших функцій менеджменту персоналу. Треба наголосити на тому, що «Положення про структурний підрозділ» і «Посадові інструкції», які розробляються за допомогою вказаних вище документів, є найголовнішими для чіткої організації роботи персоналу організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);
- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір — це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

Можливість одержання інформації про особовий склад організації забезпечується веденням відділом кадрів відповідної документації, найважливішою серед якої є трудові договори між працівниками та власником підприємства, трудові книжки та особові справи працівників.

Трудовий договір є угодою між працівником та власником організації, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією, посадою, підпорядковуючись внутрішньому

трудоному розпорядку, а власник підприємства, зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці.

Строковий договір на визначений термін відрізняється від договору, укладеного на невизначений термін тим, що по-перше, адміністрація може припинити трудові відносини з працівником після закінчення терміну договору без зазначення причин, по-друге, працівник може відмовитись від права звільнення за власним бажанням протягом всього терміну договору.

Трудовий договір на час виконання певної роботи укладається в тому випадку, коли час завершення роботи може бути визначений лише приблизно.

Особливою формою трудового договору є контракт, у якому термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання в тому числі дострокового, можуть встановлюватись сторонами за домовленістю. Контракт укладається у письмовій формі і не менш, як у двох примірниках. За два місяці до закінчення строку чинності контракту за угодою сторін він може бути продовжений або укладений на новий термін.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом, сюди входять:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки й ін.

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації, які регламентують діяльність служби управління персоналом, є:

- положення про підрозділи, які входять до складу служби управління персоналом;
- посадові інструкції працівників, зайнятих у процесі управління персоналом.

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Саме недосконале знання правових аспектів трудових відносин стає головною причиною конфліктів між роботодавцями і найманими працівниками у сучасних умовах на українських підприємствах.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які випливають із трудових відносин.

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління

персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в області трудового законодавства є юридичний відділ.

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність зв'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру.

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, акти централізованого регулювання — Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом з тим є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації й ін.

У систему нормативних актів про працю входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами.

Діяльність українських підприємств щодо забезпечення її кадрової безпеки має бути регламентована також внутрішніми нормативними актами.

На підприємствах юридично закріплюють право на впровадження заходів безпеки власними силами. Для цього у статутах передбачають положення, в якому зазначають, що підприємства мають право на комерційну таємницю, конфіденційну інформацію та їх захист, на охорону своєї власності силами

підприємства, здійснення заходів щодо формування інформаційних ресурсів. До нормативних документів із режиму підприємства належать:

- Внутрішній розпорядок роботи підприємства;
- Положення про трудову дисципліну;
- Положення про службове діловодство;
- Положення про проведення службових розслідувань;
- зобов'язання працівників підприємства щодо нерозголошення відомостей, які становлять інформацію з обмеженим доступом;
- угоди про конфіденційність, укладені з клієнтами і партнерами;
- окремі положення інструкції про порядок комплектування персоналу підприємства [105, с. 31].

Уніфікованими формами документів щодо обліку і руху кадрів є:

- розпорядницькі (накази (розпорядження) керівника організації про прийом на роботу, переведення і звільнення працівників, надання відпусток, заохочення і стягнення, внесення змін у трудову книжку);
- облікові (особиста картка - форми №П-2, а для держслужбовців - №П-2 ДС;
- особиста справа, що ведеться на керівників підприємств і держслужбовців;
- таблиці обліку використання робочого часу - форми № П-12, П-13, П-14;
- книга обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них - форма №П-9;
- книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них - форма №П-10;
- статистичні („Чисельність окремих категорій працівників і підготовка кадрів” - форма №б-ПВ річна; „Відомості про прийнятих працівників” - ф. № ПН-1; „Звіт про наявність вільних робочих місць (вакантних посад) і потреби в працівниках” ф. №3 - ПН; „Звіт про вивільнення працівників” ф. №4 - ПН.) [26].

Структура, чисельність працівників та Положення про відділ кадрів затверджуються згідно встановленого порядку вищим керівництвом підприємства.

Положення про відділ кадрів регламентує основні питання організації роботи підрозділу з врахуванням специфіки діяльності підприємства та механізму управління персоналом.

Структура Положення про відділ кадрів передбачає, як правило, констатацію не лише загальних питань, основних функцій, завдань, а й розкриття ролі керівника та провідних фахівців відділу, визначення прав і відповідальності за доручену ділянку роботи, взаємодію з іншими підрозділами.

На основі Положення про відділ кадрів, з метою чіткішого розподілу обов'язків, керівництвом підприємства розробляються Посадові інструкції працівників відділу кадрів. У посадових інструкціях на основі типових кваліфікаційних характеристик визначаються конкретні обов'язки та права кожного працівника, передбачається здійснення контролю за їх виконанням. Слід зазначити, що наявність якісно опрацьованих інструкцій створюють важливу передумову для ефективної роботи фахівців кадрової служби в сфері управління персоналом.

Основним структурним підрозділом з управління персоналом на сьогодні є відділи кадрів, на які покладено функції по прийому і звільненню працівників, організації їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки.

Служба персоналу повинна мати ефективні важелі впливу для забезпечення здійснення своїх функцій. Повноваження служби повинні бути внесені в нормативні акти компанії, і не бути секретом не тільки для співробітників служби, але й для інших співробітників компанії.

Крім прямих обов'язків по прийому на роботу, звільненню співробітників і іншому забезпеченню діяльності підприємства, варто виділити й інші функції, що стосуються кадрової безпеки [105, с. 31].

Так служба управління персоналом створює і контролює документацію стосовно внутрішньої діяльності компанії. У першу чергу, це вся документація, що підписується співробітником при найманні на роботу (контракт та ін.), документи, що визначають внутрішній розпорядок, визначення відповідальності й обмежень співробітника компанії, нормативні акти по охороні праці, охороні комерційної таємниці та ін. [107].

В області забезпечення кадрової безпеки підприємства служба управління персоналом здійснює найтіснішу взаємодію зі службою безпеки. Їхні функції в

контексті кадрової безпеки по суті своєї подібні, але є й відмінності. Головна відмінність полягає в спрямованості діяльності. Якщо служба безпеки здійснює всебічне забезпечення безпеки компанії (силову, інформаційну, технічну), то служба управління персоналом займається тільки кадровими питаннями, хоча й у широкому змісті [75]. Як би там не було, діяльність служби управління персоналом є більш спеціалізованою з погляду безпеки, але не з кадрової [92, с. 428].

Організаційна структура та чисельність персоналу кадрової служби залежить від специфіки та масштабів діяльності організації і визначається переліком наданих функціональних обов'язків. На малих і середніх підприємствах (організаціях) функції кадрових служб виконують переважно лінійні керівники, а у великих - формуються самостійні структурні підрозділи з реалізації функцій управління персоналом. В організаціях з невеликим трудовим колективом підрозділ з управління персоналом може взагалі не створюватись, а питаннями роботи з кадрами опікується або перший керівник, або уповноважена ним особа. Проте трапляється, що керівники не приділяють належної уваги проблемам формування персоналу, відмовляються від створення служб персоналу, намагаючись зменшити свої витрати. У таких випадках обов'язки управління персоналом перекладаються на юристів, бухгалтерів, офіс-менеджерів. Великі організації створюють, як правило, потужні підрозділи, що займаються досить широким спектром кадрових питань. Наприклад, до служби персоналу великого підприємства можуть належати відділи, групи, сектори, окремі працівники, підібрані за функціональним принципом (відділ кадрів, відділ стимулювання та оплати праці, сектор навчання та розвитку персоналу, інженер з техніки безпеки, психолог).

В організаціях з невеликим трудовим колективом підрозділ з управління персоналом може взагалі не створюватись, а питаннями роботи з кадрами опікується або перший керівник особисто або уповноважена ним особа. Хоча слід зазначити, що досить часто трапляються ситуації, коли керівники, особливо приватних фірм, не приділяють належної уваги проблемам формування та розвитку персоналу. Тому відмовляються від створення служб персоналу не з об'єктивних

причин, а намагаючись зекономити фінансові ресурси організації. Як правило, в таких випадках обов'язки управління персоналом, перекладаються на фахівців іншого профілю: юристів, бухгалтерів, офіс-менеджерів [26].

Основними напрямками діяльності служб персоналу на підприємстві є:

- забезпечення вирішення завдань щодо якісного формування і ефективного використання кадрового потенціалу (від трудової підготовки і профорієнтації молоді до піклування про ветеранів праці);
- широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних організації і галузі працівників (договори з начальними закладами, випереджаюча підготовка робітників і спеціалістів для освоєння нової техніки і технології в галузях народного господарства тощо);
- планомірна робота з управлінським персоналом, з резервом для заміщення (планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на заміщення посад за індивідуальними планами, ротацийні переміщення керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах);
- активізація діяльності по стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;
- забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості, що вимагає від працівників кадрової служби дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, які вивільняються, надання їм встановлених пільг і компенсацій;
- перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрів до демократичних форм оцінки, підбору та розміщення, широкої гласності в кадровій роботі;
- оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи і матеріально-технічної інформаційної бази [10].

При вирішенні низки завдань відділ кадрів виступає як координатор здійснення адміністративно-організаційного керівництва по управлінню персоналом. Лише за активної співпраці з іншими підрозділами можливе

забезпечення реалізації кадрової політики підприємства, узагальнення практики роботи з персоналом з метою внесення пропозицій щодо її вдосконалення.

У межах своєї компетенції відділ кадрів бере участь у формуванні структури та штатного розпису організації, контролі розробки посадових інструкцій у структурних підрозділах, підготовці організаційно-методичного забезпечення проведення атестації персоналу.

Разом з іншими структурними підрозділами відділ кадрів розробляє річні плани роботи з персоналом, визначає щорічну та перспективну (на 5-10 років) потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації спеціалістів та керівників підприємства [26].

Начальник відділу кадрів разом з вищим керівництвом здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву та контролює виконання особистих річних планів кандидатів, вносить пропозиції щодо вдосконалення складу резерву. Спільно з керівниками структурних підрозділів вивчає ділові якості осіб, які претендують на вакантні керівні посади, контролює добір та розстановку кадрів згідно з рівнем їх професійної кваліфікації, розглядає пропозиції щодо можливостей проведення підвищення кваліфікації та стажування персоналу на провідних підприємствах галузі як в межах держави, так і за кордоном.

В організаційній структурі управління організації служба безпеки виступає як одне зі штабних, тобто наділених розпорядливими повноваженнями, підрозділів. Вона несе основну відповідальність за захист майнових і немайнових інтересів організації від переліку загроз, отримуючи для цього необхідні ресурси і повноваження. У деяких організаціях для вирішення відповідних завдань притягуються сторонні спеціалізовані структури і приватні консультанти [10].

В організаційній структурі служби безпеки ключову роль зазвичай грає аналітичний відділ, який виконує функції її «мозкового центру». В нього стікається і аналізується вся початкова інформація зовнішнього і внутрішнього характеру, а також формуються рекомендації для керівництва організації. У великих корпораціях, націлених на реалізацію стратегії попереджуючої протидії, відмінною

особливістю аналітичного відділу є наявність певного контингенту позаштатних співробітників (інформаторів) як зовні, так і усередині організації.

Контроль над діяльністю служби безпеки здійснюється за трьома напрямками:

- з боку правоохоронних органів (відсутність порушень законодавства при виконанні службою безпеки своїх функцій);
- з боку керівництва організації (ефективність виконання встановлених нею функцій і відсутність фактів перевищення встановлених повноважень);
- у режимі внутрішнього контролю в рамках самої служби (за аналогом діяльності служби власної безпеки в державних правоохоронних органах).

Таким чином, служба персоналу - більш важливий суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки. До нормативно - правової бази створення та функціонування служби управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи. Організаційна структура та чисельність персоналу кадрової служби залежить від специфіки та масштабів діяльності організації і визначається переліком наданих функціональних обов'язків. Служба персоналу повинна мати ефективні важелі впливу для забезпечення здійснення своїх функцій. Служба управління персоналом створює і контролює документацію стосовно внутрішньої діяльності компанії. У першу чергу, це вся документація, що підписується співробітником при найманні на роботу (контракт та ін.), документи, що визначають внутрішній розпорядок, визначення відповідальності й обмежень співробітника компанії, нормативні акти по охороні праці, охороні комерційної таємниці та ін. [10].

2.2. Правове регулювання підбору і розстановки кадрів на підприємстві

У діяльності будь-якої сучасної організації як дефіцит, і надлишок працівників негативно позначається на їх трудовій поведінці. Тому необхідність підбору, а також раціональної розстановки кадрів існує в будь-якій організації.

Це найперша задача управління персоналом, в процесі вирішення якої закладаються основи кадрового потенціалу організації [6, с. 48].

Під підбором, відбором та розстановкою персоналу розуміють цілий комплекс заходів безпеки при оформленні співробітника на роботу і прогнозування його благонадійності. У поняття підбір, відбір персоналу в процесі наймання входить розгляд питань безпеки компанії на таких етапах в роботі кадровика, які в останні роки все частіше передаються особам, які не працюють в компанії. Будь-яка процедура пошуку кандидатів, їх відбору, документального та юридичного забезпечення оформлення прийому на роботу, проходження випробування і навіть адаптації нового члена в колективі - серйозна робота з боку кадровика, якщо він дійсно кадровик, а не випадкова людина в професії [2].

Перш ніж стати штатним співробітником організації, кандидату необхідно пройти певні процедури - набір і добір. Створення ефективно діючої системи набору і підбору персоналу є початковим етапом реалізації кадрової політики організації. Набір персоналу - це формування необхідного резерву кандидатів на відкриті вакансії і спеціальності. Підбір ж являє собою вибір з наявного резерву кандидатів найбільш підходящого претендента, який і посяде вакантну посаду. Тут можна виділити наступні особливості. Процедура підбору залежить від «вартості» співробітника на ринку праці. Наприклад, працівника низьку кваліфікацію знайти досить легко: його обов'язки можуть виконувати штатні співробітники, пенсіонери та інші категорії громадян (як підробіток) [26, с. 127]. Якщо ж в організації є недолік висококваліфікованих фахівців, то при прийомі на роботу доцільно проводити багаторазові випробування (бажано це робити тільки після аналізу документів претендента).

Ризики персоналу виникають через професійних, ділових та особистісних якостей персоналу організації і включають в себе такі види, як психофізіологічні, особистісні, комунікативні, моральні, освітні, професійно-кваліфікаційні та ризики неблагонадійності.

Традиційно керування кадровими ризиками в організації передбачає їх мінімізацію в процесі відбору персоналу, його професійного розвитку і оцінки, мотивації, а також підвищення лояльності і надійності персоналу. Таким чином, управління надійністю персоналу починається з процесу відбору кандидатів на роботу і продовжується протягом усього трудового життя.

В даний час розроблені методи перевірки надійності кандидатів, які приймаються на роботу, які дозволяють отримати інформацію про їх психологічні особливості, приховані мотиви, схильності до алкоголізму, наркоманії, девіації, тривожності, конфліктності, що є передумовою ймовірного джерела кадрових ризиків. Основними методами збору інформації про надійність кандидатів є перевірка по базах обліку (судимості, суттєві адміністративні стягнення, загублені паспорти, наявність розшукових справ), перевірка рекомендацій з місць попередньої роботи, перевірка реєстрації за місцем проживання (перебування), перевірка кредитної історії, перевірка на наявність зв'язків у кримінальному середовищі (в тому числі зв'язків через родичів та членів сім'ї), перевірка наданих документів (диплом, паспорт) на справжність і т. д.

В останні роки в деяких організаціях застосовуються програми дослідження чесності кандидатів і співробітників з використанням поліграфа (детектора брехні), аналізатора стресу по голосу і інших технічних засобів [52, с. 33].

Питання безпеки діяльності персоналу включаються до програми навчання. Наприклад, програма підготовки знову прийнятих співробітників фінансових установ передбачає їх ознайомлення з правилами забезпечення безпеки банку; відповідальністю за дотримання правил роботи з конфіденційною інформацією, з особливостями роботи з різними клієнтами банку, додатковими елементами технологій проведення фінансових операцій і т. д.

При забезпеченні ефективного відбору та перевірки кандидатів доцільно визначити приблизний перелік відомостей, які викликають обґрунтовані сумніви

роботодавця в доцільності найму з позиції забезпечення кадрової безпеки, в їх числі особистісні якості, звички і автобіографічні дані.

До особистісних якостей, що визначає підвищену ймовірність загроз кадровій безпеці, можна віднести підвищений меркантилізм (жадібність до грошей), надмірну амбітність, підвищену комунікабельність, завищену або занижену самооцінку, егоїзм, боягузтво, заздрісність, підвищену навіюваність, нездатність до самоконтролю, неповагу до оточуючих, психічну невірноваженість, уразливість і злопам'ятність.

Звичками, що підвищують ймовірність загроз, можуть бути наркологічна або алкогольна залежність, схильність до азартних ігор і дорогим захопленням, нерозбірливість в особистих зв'язках [94, с. 272].

До автобіографічними даними, що визначає підвищену ймовірність загроз, відносяться: кримінальне минуле (відомості про причетність до протиправної діяльності і приналежність до злочинних угруповань, судимості); порушення фінансових зобов'язань перед колишнім роботодавцем або фінансово-кредитними установами; підвищена мобільність на ринку праці (часта зміна роботодавців); сумнівні родинні зв'язки і знайомства (з суб'єктивної точки зору); хронічні захворювання, що потребують дорогого лікування.

Слід врахувати, що кандидат відмінно представляє, які відомості або особистісні якості можуть його скомпрометувати при перевірці роботодавцем і, відповідно, буде посилено їх приховувати, що визначає необхідність, поряд із загальними методами перевірки кандидата, використовувати спеціальні технологічні процедури різного ступеня легітимності: легітимні, напівлегітимні і нелегітимні. До легітимним процедур можна віднести спеціальні методики тестування, розроблені для виявлення приховуваних людиною особистісних якостей, офіційні запити в правоохоронні органи та інші організації, використання поліграфа. Проте слід врахувати, що існують і активно використовуються способи обману поліграфа, а саме фармакологічний (прийом збуджувальних або заспокійливих препаратів, що може спотворити показання); механічний (умисне порушення шляхом заподіяння болю незначної або

створення напруги); психологічний (відволікання уваги). Напівлегітимні методи можуть включати в себе неформальні опитування родичів, знайомих або сусідів кандидата і інші способи збору інформації, що не суперечать чинному законодавству, але можуть порушувати принципи моралі і моральності. До нелегітимних методів збирання та перевірки інформації відносяться заходи, не заборонені чинним законодавством, в їх числі такі як прослуховування телефонних переговорів, незаконне проникнення на об'єкти власності, підкуп посадових осіб з метою отримання конфіденційної інформації [94, с. 272].

Останнім часом, поряд з класичними методами відбору персоналу, зростає популярність нетрадиційних методик, таких як Brainteaser - інтерв'ю (дослівно «інтерв'ю, лоскотливе мозок»), що передбачає відповіді кандидатів на хитромудрі питання або рішення логічних завдань; фізіогноміка - визначення типу особистості людини та її душевних якостей (як вроджених, так і набутих) за зовнішніми ознаками, виходячи з аналізу характерних особливостей особи, його рис, форми і вирази; френологія - метод відбору на основі встановлення взаємозв'язку між характером людини і морфологією його черепа; методики застосуванням соціоніки - науки, що вивчає процес переробки інформації психікою людини з навколишнього світу; графологія - специфічний метод відбору персоналу, заснований на вивченні почерку; астрологія, а також інші рідко використовувані методи, наприклад, визначення особистісних якостей людини на підставі його групи крові. Однак багато хто скептично ставляться до нетрадиційних методів відбору у зв'язку з їх низькою ефективністю. На нашу думку, такі методи не можуть застосовуватися як основні, але їх використання можливе в якості допоміжних у тих випадках, коли виникає гостра необхідність отримання додаткової інформації, традиційними способами одержати яку не представляється можливим [44].

Визначати методики перевірки та відбору в кожній конкретній організації необхідно з урахуванням стратегії розвитку кадрової політики, що передбачає виділення найбільш характерних загроз і досягнення цілей по їх нейтралізації та забезпечення захисту найбільш вразливих об'єктів кадрової безпеки.

До претендентів на робочі місця можна віднести:

- осіб, які тимчасово не працюють, але за рівнем освіти та кваліфікацією можуть бути залучені до роботи на підприємстві;
- осіб, які працювали на підприємстві й які навчаються із відривом від виробництва за кошти цієї юридичної особи;
- осіб, які працюють на підприємствах-конкурентах, але за певних умов можуть змінити місце роботи.

Формування саме такого переліку осіб-претендентів на робочі місця дозволяє значно підвищити ефективність процесу забезпечення кадрового потенціалу через зменшення витрат на підготовку кадрів, втрат від зниження професійно-кваліфікаційного рівня та нейтралізації частини відповідних зовнішніх та внутрішніх загроз.

Окремо потрібно наголосити, що внесення до групи претендентів працівників, які зайняті на підприємствах-конкурентах є виправданим кроком, адже завдяки цілеспрямованій кадровій політиці можна отримати готових висококваліфікованих працівників, які окрім іншого володіють цінною інформацією щодо виробничого процесу та іншими позиціями комерційної таємниці конкурента [44].

Найкращий вибір керівника - це лояльний співробітник. Лояльність - задоволеність співробітника умовами, винагородою, ростом і перспективами, колективом, захистом від зовнішніх погроз.

Для підприємств, що дбають про довгострокову перспективу розвитку, важливим є формування лояльності персоналу. Лояльність персоналу розглядають як універсальну за спрямованістю складову кадрової безпеки, тому що ставлення працівника до власної організації є фактором, який або зміцнює, або руйнує систему кадрової безпеки компанії [61, с. 127].

Важливість феномена лояльності для бізнесу підтверджується як західними, так і вітчизняними дослідниками. За даними американського щорічного довідника WORKUSA Survey, організації з високолояльними співробітниками за три роки принесли своїм акціонерам 112% прибутку,

організації з середнім рівнем лояльності співробітників - 90%, а з низькими показниками лояльності - 76% [48].

Лояльність - емоційна прив'язаність до підприємства, бажання залишатися її членом, вона передбачає, що ця робота породжує у працівників: задоволеність змістом роботи, відчуттям уваги і турботи з боку підприємства, задоволеність своєю кар'єрою на підприємстві, впевненість у доцільності продовження роботи на даному підприємстві, довіра до керівництва.

Дослідники лояльності персоналу звернули увагу на те, що вона не тільки має різний рівень, але і розрізняється якісно. У одних працівників лояльність може бути пов'язана з тривалістю роботи на підприємстві, в інших - з провідними мотивами їх діяльності.

З практичної точки зору для організації важливо не тільки те, чи лояльний працівник і наскільки (який рівень лояльності). Необхідно також проводити розмежування щодо того, з якого роду лояльністю мають справу.

Зарубіжні вчені, зокрема Джеральд Грінберг і Роберт Бейрон, а також ДуейнП. Шульц і Сідні Е. Шульц та інші, вже традиційно розрізняють три види лояльності:

- поведінкову, обумовлену прихильністю організації і тривалістю (стажем) роботи на підприємстві ("тривала лояльність");
- афективну (емоційна прихильність, відданість); нормативну (прихильність) [23].

Поведінкова лояльність. Такий вид лояльності формується у працівника внаслідок тривалої роботи в організації. Кожна людина, проводячи велику частину часу на роботі, причому в одній і тій же організації, починає мимоволі ототожнювати себе з нею. Говорячи про своїх колег, він вживає займенник "ми". Для нього небайдужі будь-які повідомлення в засобах масової інформації, що стосуються його підприємства. До того ж, вкладаючи час і сили в досягнення певного рівня професійної майстерності, посадового статусу, у формування відносин з колегами по роботі, людині все важче принести їх у жертву і перейти працювати в іншу організацію [17].

За даними зарубіжних вчених, частка "тривалої лояльності", як і рівень лояльності в цілому, у працівників останнім часом починає зменшуватися. З одного боку, це пов'язано з відмовою організацій від гарантій працівникам у довічній або хоча б у тривалій зайнятості. З іншого боку, змінюється ставлення працівників до організації.

Практичний висновок, пов'язаний з цим видом лояльності, полягає в тому, що будь-які заходи з боку керівництва, спрямовані на утримання співробітників в організації, будуть у той же час сприяти формуванню поведінкової лояльності.

Афективна лояльність. Люди, що володіють високим ступенем афективної лояльності, відчувають бажання залишатися в своїй компанії чинності позитивних почуттів, які вони відчувають на роботі. Такі почуття можуть бути пов'язані з прийняттям і згодою з основоположними цілями і цінностями компанії, принципами, які відстоює ця організація, прагненням втілити в життя її місію. Як відзначають фахівці, між афективною лояльністю і результативністю праці існує прямий зв'язок, що не завжди виявляється в разі поведінкової лояльності [103].

Працівники з лояльним ставленням до компанії є набагато стійкішими до «спокус»: їх складно переманити в іншу організацію, схилити до співпраці з конкурентами, шахрайства та зловживання повноваженнями. Лояльні співробітники критично ставляться до колег, які порушують правила організації, тим самим попереджують виникнення внутрішніх загроз кадровій безпеці.

Формування лояльного колективу можливе за рахунок розроблення та впровадження в організації системи заходів управління лояльністю. Під управлінням лояльністю персоналу слід розуміти усвідомлений вплив на чинники, що її формують, з метою забезпечення її подальшого розвитку і зміцнення. Система заходів з управління лояльністю персоналу повинна бути зорієнтована на забезпечення сприятливих умов праці, позитивного психологічного клімату в колективі, розвиненої корпоративної культури та ефективної системи мотивації. Необхідно залучати працівників до вирішення проблем фірми, це сприятиме тому, що співробітник відчуватиме свою цінність

та значимість для організації. Важливо, щоб працівники могли простежити й переконатися, як відсоток їх особистого внеску в життя компанії оцінюється й винагороджується [76].

У сучасних організаціях з метою забезпечення кадрової безпеки розробляються Програми лояльності персоналу», які, як правило, включають два основних напрямки: забезпечення благонадійності і розвиток прихильності персоналу. Основною метою забезпечення благонадійності персоналу є контроль законслухняності співробітників і запобігання правопорушень. Програми розвитку прихильності персоналу передбачають вивчення співвідношення індивідуальних і корпоративних цілей і цінностей, створення такої корпоративної культури, в якій особистісний ріст працівників забезпечує зростання організаційний. Для розвитку прихильності персоналу необхідно регулярно проводити дослідження рівня задоволеності персоналу роботою в організації, виявляти неформальних лідерів, проводити аудит корпоративної культури.

З метою підвищення благонадійності і лояльності співробітників необхідно приділяти увагу їх персональній мотивації, розвитку потенціалу та планування кар'єри, забезпечення конструктивного зворотного зв'язку. Разом з тим програми підвищення лояльності і благонадійності персоналу можуть бути успішно реалізовані на практиці тільки при певному стилі керівництва, заснованому на справедливій системі винагороди за працю, що відповідає корпоративній культурі, ефективному командоутворенні і т. д. Таким чином, питання кадрової безпеки традиційно є одним з важливих напрямків діяльності служб управління персоналом.

Зміцнення лояльного ставлення працівників до організації сприятиме зростанню якості і продуктивності праці, відповідальності співробітників, рівня згуртованості та дисциплінованості трудового колективу, підвищенню трудової мотивації працівників, рівня активності та ініціативи, а також забезпеченню творчого підходу працівників та адекватної оцінки роботи. За допомогою розробки і реалізації заходів щодо управління лояльністю персоналу на

підприємстві вирішується низка важливих завдань, які не лише сприяють зміцненню кадрової безпеки організації, а й підвищують ефективність господарської діяльності компанії в цілому.

Кадри - найважливіший ресурс підприємства. Вони не тільки вирішують все, а й можуть позбавити всього. Виявивши основні напрями виникнення загрози для кадрової безпеки, можна перейти до планування й організації заходів для її забезпечення в усіх напрямках кадрового менеджменту підприємства (фірми), від зарахування на роботу тощо. Тут можливі всілякі кадрові технології, основною серед яких вважають тестування [83].

Важливим напрямом кадрової роботи є «адаптація» персоналу. Помилка багатьох служб управління персоналом полягає в тому, що цю кадрову технологію досліджують тільки на професійному й побутовому рівнях, а лояльність - поняття нетривке. Час адаптації - це не два місяці випробувального терміну, - він індивідуальний 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. Його регулює, як правило, служба безпеки або інші підрозділи, але меншою мірою служба персоналу. Названа служба у цьому 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.

Стимулювання в умовах комерційних структур. Насамперед, це матеріальне заохочення. Ефективна фінансова політика щодо співробітників - основа безпеки фірми. Маленька зарплата фахівця може стати великою втратою для організації. Висока зарплата таїть у собі не менше проблем. Розумна зарплата

плюс премія за кожний вдалий крок або за стабільну роботу - найоптимальніше рішення.

Таким чином, від формування та використання кадрового потенціалу залежить поточний та можливий майбутній результат функціонування підприємства. Підбираючи персонал та розвиваючи його потенційні здатності, підприємство забезпечує себе кадрами, які б змогли працювати у складних умовах ринкових відносин реалізуючи стратегічні плани підприємства. Набір персоналу - це формування необхідного резерву кандидатів на відкриті вакансії і спеціальності. Підбір ж являє собою вибір з наявного резерву кандидатів найбільш підходящого претендента, який і посяде вакантну посаду. Формування кадрового потенціалу - це важлива функція роботи будь-якого підприємства, яка в сучасних умовах господарювання у найбільшій мірі впливає як на ефективність його діяльності, так і забезпечує саме існування. У відповідності до цього, особливо важливим є розроблення концепції управління персоналом, яка б включала планомірне та обґрунтоване формування кадрового потенціалу із врахуванням пріоритетних завдань кадрової безпеки підприємства [16].

2.3. Організаційно-правові засади забезпечення кадрової безпеки підприємства при звільненні персоналу

Чинне українське законодавство досить повно регулює питання вивільнення працівників, скорочення чисельності або штату, визначає взаємні права та обов'язки роботодавця і працівника, встановлює заходи соціального захисту вивільнюваних. Однак навіть при суворому дотриманні законодавчих норм у процесі скорочення персоналу у багатьох організаціях відзначається зниження рівня лояльності та мотивації персоналу, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня ініціативного заподіяння шкоди організації (умисне спотворення інформації, її розкрадання, внесення несанкціонованих змін тощо). Крім того, збільшується ризик свідомої або

неусвідомленої «витоку» конфіденційної інформації при новому працевлаштуванні скорочених працівників.

Слід зазначити, що в умовах скорочення збільшується вірогідність кадрових ризиків як з боку працівників, що звільняються, так і з боку працівників.

Працівники, що підлягають звільненню через скорочення штату, часто відчують психологічні травми, так як:

- професійна діяльність є головним джерелом доходу;
- у професійній діяльності реалізується потенціал людини;
- професійна діяльність визначає соціальні зв'язки і соціальний статус людини.

У працівників, які зберегли робочі місця в процесі скорочення штату, також знижується рівень лояльності, мотивації, формується недовіра до керівників.

У зв'язку з цим забезпечення кадрової безпеки організації в умовах кризи передбачає розробку спеціальних програм зниження кадрових ризиків.

Для мінімізації кадрових ризиків при звільненні працівників з ініціативи роботодавця необхідно не тільки дотримання норм трудового законодавства, але і розробка в організації чітких і максимально об'єктивних критеріїв відбору кандидатів, що підлягають скороченню; дотримання політики відкритості та інформування персоналу; надання психологічної підтримки і допомоги в працевлаштуванні скорочуваним працівникам [111].

З метою обмеження кількості звільнень працівників у зв'язку із скороченням штату доцільно проаналізувати усі можливі альтернативи скорочення. До числа заходів організаційного характеру щодо обмеження звільнень можна віднести відмова від понаднормових робіт (або скорочення їх кількості) для забезпечення рівномірного завантаження всіх працівників в нормальний робочий час; обмеження або заборона прийому нових працівників. В цілях збільшення зайнятості персоналу на наявних робочих місцях можуть застосовуватися нові форми організації праці працівників на умовах поділу робочого часу на робочому місці.

Іншим способом регулювання зайнятості працівників в організації є посилення мобільності персоналу: переведення працівників в інші структурні підрозділи, їх ротація на інші робочі місця в даній організації. Наприклад, на українських підприємствах практикується переведення частини працівників з основного виробництва на ремонт, допоміжні роботи по благоустрою виробничих приміщень і т. д.

Альтернативою скорочення персоналу є створення в організації економічно самостійних підрозділів (дочірніх підприємств), що спеціалізуються на виробництві продукції, види робіт або послуг, попит на які задоволений у регіоні не повністю. В умовах модернізації або перепрофілювання виробництва однієї з основних завдань служб управління персоналом є створення системи «випереджаючого» навчання працівників, що дозволить уникнути їх звільнення і найняття нового персоналу. У разі недостатності заходів організаційного характеру щодо обмеження звільнень необхідно визначити чисельність працівників, що підлягають скороченню, а також критерії, відповідно з якими будуть оцінені працюють.

Важливим етапом процедури вивільнення персоналу є інформування працівників про скорочення штату. Поряд із проведенням заходів у відповідності з КЗпП (попередження не пізніше ніж за два місяці до дати звільнення; пропозиція вакантних посад в даній організації і т. д.), доцільно проведення таких заходів, як підготовка спеціальних бюлетенів, проведення зборів колективу, індивідуальних консультацій, відкриття «гарячих» ліній з питань скорочення штату.

Важливим напрямом мінімізації кадрових ризиків в процесі скорочення штатної чисельності працівників є надання психологічної допомоги вивільнюваним працівникам і допомогу у подальшому працевлаштуванні.

Співробітники служби управління персоналом можуть провести заходи щодо соціальної адаптації працівників, що підлягають скороченню. В цьому випадку доцільно навчання вивільнюваних працівників навичкам активного, самостійного пошуку роботи, складання резюме, проведення ділової бесіди з роботодавцями, корекції іміджу та особистості. Необхідно ознайомити

скорочуваних працівників з технікою, методами і способами пошуку роботи з використанням послуг державної служби зайнятості, засобів масової інформації, Інтернет-ресурсів, шляхом прямого звернення до роботодавців, кадрові агентства, до знайомих; шляхом розміщення або розсилки резюме.

Одним з ефективних методів соціальної адаптації скорочуваних працівників може бути проведення тренінгів, групових обговорень або ділових ігор з метою формування навичок ведення переговорів з роботодавцем по телефону і при безпосередньому контакті, навичок ділового спілкування, самопрезентації. Крім того, обмін думками серед працівників, що підлягають скороченню, обговорення та пошук шляхів виходу із ситуації, оволодіння технологією пошуку роботи створює умови, при яких формується стан їх психологічної безпеки [3, с. 9].

Якщо в організації є штатний психолог, то для зниження психологічних проблем, що перешкоджають професійної та соціальної самореалізації скорочуваних працівників, можуть бути передбачені заходи щодо їх психологічної підтримки, включаючи психологічне консультування, психологічний тренінг та психологічну корекцію. Основними завданнями психологічної підтримки скорочуваних працівників є зняття стану тривожності, психологічної напруженості, надання емоційної підтримки.

В останні роки на українському ринку з'явилися консалтингові фірми, що надають послуги з аутплейсменту (outplacement). Аутплейсмент - це сприяння у працевлаштуванні скорочуваним співробітникам з метою мінімізації стресових ситуацій. Роботодавці використовують цей інструмент управління процесом вивільнення персоналу, як правило, у випадках масових скорочень, звільнення персоналу в результаті реструктуризації компанії або інших організаційних змін. Безпосереднім здійсненням різних заходів в рамках процедури аутплейсменту займаються найчастіше запрошені консультанти. Але може проводитися аутплейсмент і силами служби персоналу самої організації. Послуги аутплейсменту роботодавцям пропонують кадрові агентства, для яких аутплейсмент є одним з напрямів їх діяльності [34, с. 63].

Стандартна програма аутплейсменту розрахована щонайбільше на рік, а найчастіше - на півроку. За цей період людина звикає до пошуку роботи, починає поводитися впевненіше, усвідомлює власну реальну вартість на ринку праці. Звичайно, якщо людина влаштовується на нову роботу до завершення програми, то програма автоматично припиняється.

Планування аутплейсменту здійснюється кадровою службою підприємства, яка висуває в рамках програми певні цілі й завдання. Слід зазначити, що будь-яке скорочення, як правило, негативно позначається на взаєминах у колективі. Виникає також безліч побічних реакцій, про які найчастіше керівництво компанії не замислювалося, наприклад, зниження продуктивності праці, пошук роботи тими працівниками, які не потрапили під скорочення, падіння рейтингу компанії-роботодавця серед кандидатів на певні посади. Тому на цьому етапі потрібно проаналізувати всі можливі наслідки, як прямі, так і непрямі, та спробувати нейтралізувати їх через здійснення аутплейсменту. Всі дії в рамках цієї програми повинні супроводжуватися відповідною політикою всередині компанії [93].

У консалтинговій компанії зазвичай робота зі звільненим працівником ділиться на два етапи. Перший етап передбачає психологічну підтримку і розробку стратегії просування кандидата на ринку: консультації штатних психологів, розробку і складання оптимального резюме, тренінг з проходження інтерв'ю в компаніях - потенційних роботодавців, визначення спектру вакансій, які сумісні з професійними та особистими якостями кандидата. На другому етапі передбачається просування кандидата на ринку праці: складання бази даних потенційно цікавих компаній, виходячи із загальної оцінки ринку; розробка маркетингової програми просування кандидата, в рамках якої він отримує можливість не просто знайти роботу, а оцінивши свої можливості і професійні навички, продовжити кар'єрний ріст [34, с. 63].

Незважаючи на матеріальні витрати, використання аутплейсменту дає роботодавцю безліч переваг, а також «страхує» від можливих фінансових втрат. По-перше, аутплейсмент знижує для роботодавця ризик виникнення негативних

наслідків звільнення. Ці наслідки можуть бути пов'язані із зверненням звільнених працівників до суду з метою поновлення порушених прав, в інспекції праці або податкові органи, щоб ініціювати перевірки діяльності колишнього роботодавця і таким чином помститися йому правовим способом, а також розголошенням комерційної таємниці колишніми співробітниками, скривдженими своїм звільненням, та іншими неправовими діями звільнених працівників. Якщо звільнення на підприємстві носили масовий характер, очевидно, що лавина подібних дій з боку працівників завдасть істотної шкоди роботодавцю. Вдавшись до аутплейсменту, «застрахувавши» себе від подібних ризиків, роботодавець в результаті позбавить себе від серйозних економічних, іміджевих та інших втрат, які у фінансовому плані можуть обійтися йому набагато дорожче вартості аутплейсменту [18].

Соціально відповідальна кадрова політика компанії, відсутність гучних судових розглядів і негативних відгуків про роботодавця з боку колишніх співробітників сприяють формуванню її позитивного образу. Навпаки, скандали в пресі, судові тяжби з колишніми співробітниками, поширення звільненими працівниками негативної інформації про компанії здатні зганьбити добре ім'я компанії, її ділову репутацію. Ділова репутація підприємства є одним з найважливіших її нематеріальних активів, який ні в якому разі не можна недооцінювати. І клієнти, і партнери, і працівники, у тому числі й потенційні, зацікавлені в стабільності, надійності і чесності на ринку. Компанія з поганою репутацією буде викликати у них сумніви, чи варто купувати у такій компанії продукцію або послуги, варто з нею співпрацювати, чи варто йти в таку компанію працювати.

Важливо зберігати на підприємстві розумну політику «звільнення». Людина повинна піти з почуттям, що її тут ніхто не кривдив, її радо зустрінуть як гостя. Не можна допускати погляду «ворога». Це бомба сповільненої дії. Є багато причин звільнення, 10 - 15 хвилин розмови керівника зі звільненим - і знешкоджено ще одну загрозу кадровій безпеці [61, с. 127].

Успішна реалізація програми аутплейсменту вимагає спеціальних компетенцій, тому в багатьох країнах із цією метою діють спеціалізовані агенції, які надають консультації керівникам підрозділів і лінійним керівникам, наприклад у навчанні працівників, що звільняються новим професіям. Інколи вони пропонують комплексну послугу, яка охоплює вивчення локального ринку праці, аналіз потенціалу розвитку звільнюваних працівників, планування конкретних щодо цього дій, надання психологічної допомоги, керівництво реалізацією програми тощо.

Обираючи агентство, яке проводитиме аутплейсмент, потрібно впевнитися у його досвіді, репутації, можливості залучати вузьких спеціалістів - психологів, рекрутерів тощо та наявності розгалуженої мережі ділових партнерів. Сприяючи в працевлаштуванні, служба аутплейсменту вступає в контакт з організаціями - учасниками ринку праці. Служба аутплейсменту повинна мати:

- базу даних про підприємства та вільні робочі місця;
 - інформаційну мережу, включаючи картотеку підприємств, кандидатів на робочі місця, систему зв'язку, за допомогою якої кандидати контактують зі службою аутплейсменту та між собою;
 - групу маркетингу, що здійснює пошук необхідних робочих місць.
- Залежно від ситуації, в такі групи, крім фахівців служби, можуть входити звільнені працівники, яких навчають методам маркетингу. Такий підхід забезпечує правильність вибору типу допомоги кожному кандидатові залежно від його особистості [34 ,с. 65].

Для того, щоб переконатися, що обране агентство відповідає всім необхідним критеріям, простіше за все поцікавитися вже реалізованими програмами та взяти відповідні рекомендації в компаній, які користувалися послугами даної служби.

В даний час на ринку праці пропонуються програми працевлаштування для різних категорій персоналу. Наприклад, при масових скороченнях персоналу початкового рівня (торгових представників, мерчендайзерів, операторів call-центрів, асистентів, секретарів і т. д.) кадрове агентство проводить дослідження

ринку праці для працевлаштовуваного персоналу (середня заробітна плата, потенційні роботодавці, попит на персонал даної категорії тощо), підготовку для кожного співробітника резюме та розміщення його на спеціалізованих ресурсах з пошуку роботи, подання резюме потенційному роботодавцю, отримання зворотного зв'язку і організація інтерв'ю.

При скороченні невеликої кількості працівників середньої та вищої ланки в програму працевлаштування додатково можуть бути включені етапи формування власного бренду на ринку праці, підготовки резюме в декількох варіантах, що відображають досвід працівника у відповідності з тими позиціями, на які він може претендувати; зв'язок з потенційними роботодавцями про наявність відповідних позицій і інтерес до кандидата.

Разом з тим в умовах кризи не всі організації мають можливість надавати скорочуваним працівникам платні послуги по їх працевлаштуванню.

У цьому випадку при скороченні персоналу ефективним може бути взаємодія служб управління персоналом організацій з державними службами зайнятості. Якщо роботодавець своєчасно і в повному обсязі надає органам зайнятості населення інформацію про скорочуваних працівників із зазначенням посади, професії, спеціальності, умов оплати праці кожного конкретного працівника, то вони можуть сприяти роботодавцю шляхом:

- проведення групових та індивідуальних консультацій з які вивільнюються працівниками з питань, пов'язаних з їх навчанням і подальшим працевлаштуванням;
- проведення спільно з роботодавцем анкетування серед вивільнюваних працівників для визначення чисельності та професійно-кваліфікаційного складу працівників, які потребують відповідному професійному навчанні;
- надання організаціям на договірній основі профорієнтаційних послуг, навчально-програмної документації, сучасних ефективних технологій і методик навчання.

Перевагами залучення спеціалізованої консалтингової агенції до розроблення і реалізації програм аутплейсменту є те, що контакт звільнюваних

працівників зі сторонніми особами, як правило, легший, ніж з тими, хто приймає рішення про звільнення. Крім того, працівники консалтингових агенцій більш підготовлені для такої роботи, володіють спеціальною інформаційною базою з проблем працевлаштування звільнених, якої у пересічній організації бути не може. Проте залучення консалтингових агенцій до реалізації програм аутплейсменту може справити враження, що керівництво організації ухиляється від відповідальності перед працівником, який звільняється, перекладаючи її на сторонню структуру. Ризики негативних наслідків пов'язані і з тим, що запрошена до такої співпраці агенція недостатньо знає особливості корпоративної культури організації-замовника, не завжди її оцінки ситуації і пропонувані дії можуть відповідати об'єктивним реаліям, потребам осіб, яких ці дії стосуватимуться [85].

Співробітники державних центрів зайнятості населення надають скороченим працівникам допомогу у пошуку роботи з використанням інформаційно-аналітичної системи, яка містить інформацію про роботодавців, які відчувають потребу в працівниках, наявність вільних робочих місць та вакантних посад.

При визначенні переліку завдань з управління персоналом при звільненні працівників, фахівцями умовно виділяються основні і додаткові завдання. Серед *основних завдань* можна виділити такі, як соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і міжособових взаємин, відносини керівника і підлеглих; управління конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудової мотивації; регулювання правових питань трудових відносин; дотримання вимог психофізіології, ергономіки і естетики праці. До *додаткових* слід віднести завдання, які можуть виконуватися спільно з основними, але, як правило, управлінське розпорядництво по ним здійснюють зовнішні (по відношенню до служби персоналу) підрозділи [85].

Не менш важливим напрямком у забезпеченні кадрової безпеки організації в умовах кризи є мінімізація кадрових ризиків з боку працівників, що зберегли свої робочі місця під час скорочення. Як правило, в процесі скорочення персоналу знижується ефективність їх професійної діяльності, погіршується морально-психологічний клімат у колективі, знижується лояльність і мотивація працівників.

У зв'язку з цим актуальним напрямком діяльності служб управління персоналом організацій стає робота по згуртуванню колективу, орієнтація його на нові завдання, формування «бажаної» моделі поведінки працівника. У цих умовах доцільно ширше залучати персонал до вироблення стратегії розвитку організації, її обговорення. Необхідно показати кожному співробітнику можливості і перспективи, які відкриває особисто для нього криза.

Управління поведінкою персоналу в умовах кризи досягається за рахунок інформаційної та психологічної підготовки персоналу до змін, цілеспрямованої роботи по попередженню і профілактиці виробничих конфліктів, корекції морально-психологічного клімату.

Отже, в умовах кризи забезпечення кадрової безпеки організації стає найважливішим напрямком діяльності служб управління персоналом будь-якої організації.

Виходячи з основ поняття кадрової служби, її призначення і тенденції вдосконалення, служба управління персоналом визначається як сукупність спеціалізованих структур, підрозділів разом із зайнятими на них посадовими особами, покликаними управляти персоналом у рамках вибраної кадрової політики. Слід враховувати також, що служба управління персоналом є основним структурним підрозділом, на яку покладено функції з прийому та звільненню працівників, а також з організації їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки. Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника служби управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію.

Кадрова безпека залежить від наступних основних чинників - найм, лояльність, контроль і безпечне вивільнення. Під наймом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозуванні благонадійності.

В даний час розроблені методи перевірки надійності кандидатів, які приймаються на роботу, які дозволяють отримати інформацію про їх психологічні особливості, приховані мотиви, схильності до алкоголізму, наркоманії, девіації, тривожності, конфліктності, що є передумовою ймовірного джерела кадрових ризиків. Основними методами збору інформації про надійність кандидатів є перевірка по базах обліку (судимості, суттєві адміністративні стягнення, загублені паспорти, наявність розшукових справ), перевірка рекомендацій з місць попередньої роботи, перевірка реєстрації за місцем проживання (перебування), перевірка кредитної історії, перевірка на наявність зв'язків у кримінальному середовищі (в тому числі зв'язків через родичів та членів сім'ї), перевірка наданих документів (диплом, паспорт) на справжність і т. д. [85].

Загроза звільнення й низька мотивація до роботи працівників підприємства може створити умови до розголошення конфіденційної інформації, підвищення рівня корупції та активізації впливу посадових осіб органів державної влади й управління та ін. За таких умов, слід звертати особливу увагу на забезпечення соціальної стабільності й підсилення кадрової складової економічної безпеки.

Вивільнення персоналу може принести серйозні втрати підприємству (погіршення економічного стану підприємства, психологічна напруга серед співробітників і, як наслідок, небажане зростання плинності кадрів, а також звільнення професійних кадрів за власним бажанням), тому контроль за цим процесом має бути перманентним. В даному випадку аутплейсмент є незамінним, він дозволить посилити лояльність співробітників до підприємства, поліпшити психологічний клімат колективу, знизити плинність кадрів і зберегти позитивний імідж підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Міжнародний досвід у сфері забезпечення кадрової безпеки підприємств

З посиленням глобалізаційних процесів зростають і загрози економічної безпеки національної економіки. Розвиток економічних систем сприяє посиленню загроз економічної безпеки, а також збільшення обсягів та різновидів економічних злочинів. Серед найбільш важливих проблем, що постають сьогодні перед підприємствами, - створення надійної системи захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз. Вагомим чинником стабільності та розвитку управління безпекою підприємства є персонал як вирішальний чинник конкурентної боротьби, а отже, кадрова безпека займає провідне місце серед інших елементів системи безпеки, оскільки включає комплекс заходів для запобігання та усунення ризиків та загроз, пов'язаних із роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому.

У сформованих умовах відчувається брак відповідної інституційної та організаційно-методичної довідкової документації, тренінгів та навчальних курсів, на яких в доступній формі можна проінформувати керівників створених підприємницьких структур, працівників фінансових інститутів банків щодо можливих проявів корупції, тіньової діяльності, шахрайстві і різних хитрощі злочинців у сфері економічної діяльності, а також можливих інструментах запобігання незаконній діяльності і викриття злочинців [51].

Слід зауважити, що практика аутплейсменту виникла на Заході і отримала широке поширення в кінці 70-х років минулого століття. Своєю появою аутплейсмент у багато чому зобов'язаний тиску на великі компанії з боку держави і профспілок, які вимагали від роботодавців соціальної відповідальності і прагнули до скорочення безробіття. Впровадження практики аутплейсменту сприяло

зниженню соціальної напруженості, працевлаштування звільнених працівників скорочувало виплати допомоги по безробіттю, тим самим послаблюючи податковий тягар. З тих пір використання аутплейсменту як інструменту управління процесом вивільнення персоналу не втратило своєї актуальності. На Заході аутплейсмент став невід'ємною частиною процесу скорочення персоналу організації.

Сьогодні в європейських країнах аутплейсмент активно використовують понад 80 % підприємств. Тільки у Франції налічується близько 70 агенств, що займаються виключно цим. За статистикою, на Заході в результаті аутплейсменту 15% працівників отримують кращу роботу, 28% - роботу з аналогічним рівнем заробітної плати, 20% співробітників відкривають свій бізнес і тільки 14% втрачають у зарплатні.

Якщо говорити про Японію, то там використовується один з різновидів аутплейсменту, коли клієнтам або партнерам компанії рекомендують своїх співробітників, що переросли кар'єрні можливості в рамках «рідної» структури. Таким чином зміцнюються дружні зв'язки на ринку і знижуються ризики при проведенні операцій: успішна кар'єра колишніх співробітників гарантує їх лояльність по відношенню до колишніх роботодавців [34, с. 65].

Британські компанії у напрямі підтримки працівника, що звільняється застосовують наступні заходи: перерви протягом робочого дня для самостійного пошуку роботи; навчання на курсах для отримання нової професії або підвищення кваліфікації; надання додаткового оплачуваного вихідного дня для пошуку роботи або підвищення кваліфікації; проведення тренінгів з розвитку навичок ефективної самопрезентації, складання резюме; сприяння у працевлаштуванні через професійні агентства та ін.

У сформованих умовах цікавим є вивчення досвіду розвинутих зарубіжних країн у забезпеченні економічної безпеки підприємницьких структур, застосування інструментарію нівелювання протиправних дій, а також питань протидії економічним злочинам.

За даними досліджень, 45% компаній по всьому світу активно займаються питаннями забезпечення кадрової безпеки підприємств. Встановлено, що у 33 країнах світу серед 7800 компаній найактивнішу політику управління кадровою безпекою ведуть у Північноамериканській зоні вільної торгівлі [13]. Проте, звертати увагу на цю проблему компанії починають лише тоді, коли особисто відчувають нестачу грошей у компанії. У рейтингу країн, в яких власники компаній частіше за інших тримають службу безпеки, лідирують Філіппіни (72%), Мексика (71%) і Росія (63%).

95% збитків на підприємствах США утворюється за особистої участі персоналу підприємств і тільки 5% - внаслідок дій клієнтів та інших осіб. Статистичні дані Європейського Союзу показують, що приблизно 58% відомих випадків шахрайства й зловживань припадає на частку службовців, 30% - менеджерів, а 12% - топ-менеджерів і власників [92, с. 428].

Французька компанія KrollOntrack серед десяти основних тенденцій у сфері захисту інформаційних даних 2012 р. називає крадіжки за сприяння інсайдерів: сьогодні прогресивні організації роблять ставку на посилення безпеки за допомогою технологій, в той час як злочинці йдуть легшим шляхом - знаходять співників серед персоналу [29]. На вітчизняних підприємствах здебільшого панує ситуація, коли роботодавці змушені захищати безпеку підприємства не від зовнішніх небезпек, а відстежувати участь своїх співробітників у злочинах [58, с. 236].

Наприклад, в США існує поширена програма профілактики і боротьби з економічними злочинами у взаємодії правоохоронних органів країни з державними та приватними установами охоронних і детективних бюро. Дане взаємодія передбачає розробку програм по боротьбі з злочинністю, у тому числі заходів щодо запобігання широкого спектру загроз безпеки бізнесу.

Для системи забезпечення економічної безпеки в США характерна конфіденційність. Коли справа доходить до економічних злочинів, вони воліють звертатися до недержавним особам - приватним детективам з агентств або фірм.

Приватні детективи в агентствах найчастіше розслідують такі види злочинів:

- крадіжка товарів і документів;
- підробка кредитних карток і платіжних документів;
- хабарництво, фінансове шахрайство;
- комп'ютерні злочини;
- крадіжки з боку співробітників фірми.

Основними причинами не використовувати державні правоохоронні органи є:

- маленький масштаб і ступінь завданої шкоди;
- дуже високі витрати.

Бізнесмени часто навмисно утримуються від розголосу, щоб уникнути небажаної витоку інформації, наслідки якої можуть завдати більше шкоди престижу компанії, ніж фактично вчинений злочин. Також небажана витік комерційної інформації в засобах масової інформації, оскільки ця інформація може бути використана конкурентами [51].

Це бажання зберегти конфіденційність характерно для 70 % всіх американських компаній.

Характерною особливістю американського бізнесу є тенденція безконфліктного, якщо це можливо, звільнення співробітників, які заслуговують судового переслідування за вчинені економічні злочини, але з обов'язковим інформуванням бізнес спільноти про особливості особистості і поведінки цієї людини. Такі дії забезпечують спільні інтереси соціально-економічної безпеки бізнес спільноти країни.

На даний момент спостерігається зростання компаній і організацій, зацікавлених в організації внутрішньої безпеки. Багато великі компанії створюють власну службу безпеки, де працюють співробітники спеціальних державних послуг. Фірми і компанії, які виконують державні контракти, укомплектовані офіцерами безпеки [50]. Ця тенденція характерна для більшості торговельних партнерів України, де воліють наймати колишніх поліцейських, співробітників ФБР, ЦРУ, військовослужбовців, які служили в розвідці, контррозвідці, морській піхоті, пройшли суворий відбір. Досвід США у створенні великомасштабної системи колективної безпеки американського бізнесу реалізується з початку 90-х рр. в рамках домовленості Державного департаменту і більше 500 американських

корпорацій регулярно обмінюються інформацією з найбільш актуальних питань бізнес-загроз для захисту американських громадян [20].

Витрати американських фірм при підписанні контрактів із спецслужбами досягають 6 млрд. дол. Ще більше 11 млрд. дол. складають витрати на охорону внутрішніх приміщень через прагнення зменшити витрати на страхові компанії, що виплачують компенсації за збитки від крадіжок, які здійснені співробітниками компанії [33, с. 261]. Власні служби безпеки організовуються так само через бажання знизити витрати страхових компаній, що виплачують компенсацію.

Так само, як у США, Великобританії забезпечення економічної безпеки характеризується прагненням підприємців до мінімуму небажаної гласності незаконної діяльності підвідомчих організацій і, таким чином, підриву репутації компанії. З цієї причини, численні випадки вчинення економічних злочинів у сфері комп'ютерної безпеки, а також результати проведених працівниками комерційних служб безпеки розслідувань залишаються недосяжними для правоохоронних органів і громадськості. З-за певних культурних та історичних особливостей детективні та охоронні агентства Великобританії мають свій власний характерний почерк, відмінними рисами якого є притаманні тільки їм напрямки і методи діяльності.

У Великобританії постійно зростає диференційований попит на послуги приватних детективних агентств, які здатні виконувати конкретні завдання, які вважаються незаконними для правоохоронних органів. Наприклад, Агентство «Argen» поряд з розслідуванням випадків промислового шпигунства, забезпеченням безпеки фірм і банків також спеціалізується на отриманні конфіденційної інформації про конкурентів [32].

Профілактична діяльність в забезпеченні економічної безпеки у великій Британії може бути розділена на приватну і загальну.

Приватна практика включає в себе різні методи психологічного впливу на окремих працівників фірми, приватних осіб з метою запобігання вчинення економічного злочину. Це, як правило, проводиться, щодо осіб, чия поведінка викликає підозри на предмет неправомірної поведінки або наявності економічних

інтересів, які можуть завдати шкоди фірмі. Так само профілактика може поширюватися на тих осіб, хто вже скоїв проступок або дій, які можуть завдати шкоди репутації компанії, викликати порушення системи економічної безпеки.

Загальна профілактика включає в себе комплекс заходів політичного, економічного, правового, організаційного та ідеологічного характеру. Одним з найбільш ефективних форм загального попередження та викриття злочинів у Великобританії вважається оплата грошових винагород за надання інформації [87]. Британський ринок насичений спеціальним обладнанням. Також дієвим інструментом вважається проведення відбору, перевірки та випробування, які проходять співробітники, щоб працювати в комерційних структурах, в особливості в системі забезпечення внутрішньої безпеки.

Велика увага приділяється у Великобританії та транспортної безпеки. Напади на інкасаторів, шпигунство про маршрути переміщення цінностей уже не є рідкістю і завдають великої шкоди економічній безпеці. Для транспортних засобів, що здійснюють переміщення цінностей, виставлені серйозні вимоги. Вони повинні бути виготовлені з надмірних матеріалів; обладнані радіозв'язком; повинні надійно зачинятися на внутрішні замки. У зв'язку з цим багато машин у Великобританії, що здійснюють перевезення, оснащені мікропроцесорами, камерами, встановленими всередині машини і за її межами.

У Німеччині установи, банки, корпорації, промислові асоціації і приватні підприємницькі компанії, разом з використанням незалежних і приватних детективних і охоронних агентств активно використовують національну службу для вирішення основних економічних проблем шляхом створення сучасних структур контррозвідки, які виконують функції охорони і безпеки.

Створені за ініціативою і за підтримки спецслужб детективні і охоронні фірми та агентства, служби безпеки беруть на себе деякі функції з оперативно-розшукової діяльності. Вони підтримують регулярні контакти і обмінюються відповідною інформацією з поліцією і контррозвідкою, в деяких випадках навіть виконують спільні заходи по забезпеченню економічної безпеки. Такі види

діяльності не є характерними, наприклад, для служб безпеки в США і Великобританії.

На основі характерних особливостей забезпечення економічної безпеки Німеччини можна виділити дві основні сфери діяльності: превентивне забезпечення безпеки та проведення розслідувань:

- органи забезпечення внутрішньої безпеки підприємств, банків та державних установ в діапазоні детективних та охоронних послуг по забезпеченню безпеки бізнесу, майна та захисту працівників;
- сервісні підрозділи і приватні агентства.

Наприклад, велика увага приділяється незаконного використання емігрантів на підприємствах. Навіть при формуванні спільних підприємств у країні, на яких передбачається залучення в якості співробітників іноземців, передбачається включення до складу служби внутрішньої безпеки співробітників спецслужб. У разі порушення таких угод з боку підприємства (мається на увазі робота персоналу, у якого немає дозволу на роботу) компанія може бути закрита або її діяльність припинена [51].

Проблеми забезпечення економічної безпеки господарської діяльності на території Німеччини займають важливе місце. У зв'язку з цим створені спеціальні механізми взаємодії служб внутрішньої безпеки з кримінальною поліцією, митною службою та прикордонними військами.

Іншою характерною особливістю забезпечення економічної безпеки в Німеччині є підвищена увага до захисту комерційних і промислових секретів. Міністерство внутрішніх справ Німеччини глибоко інтегровано в процес вдосконалення законодавства, що регулює порядок проведення заходів щодо запобігання витоку інформації, що становить комерційну або промислову таємницю.

Закон проти недобросовісної конкуренції вважає конфіденційність як зобов'язання осіб, яким стала відома з-за свого службового становища або трудових відносин комерційна або промислова інформація. Разом з співробітниками приватних промислових і комерційних служб безпеки керівники окремих фірм,

представники Міністерства внутрішніх справ прагнуть удосконалити правові норми, які б дозволили запобігти витоку інформації, що становить таємницю, в процесі виробничої діяльності фірм і їх взаємодії з громадськістю.

Швидке збільшення служб економічної безпеки промислових і комерційних фірм і фінансових інститутів - недавня тенденція у Франції. Створення приватних служб безпеки відображає потребу національного бізнес-спільноти зниження комерційних ризиків, особливо при роботі на погано вивчених ринках. Попит на послуги приватних детективів і охоронних фірм постійно збільшується [33].

Власниками форм по забезпеченню економічної безпеки можуть бути тільки особи, які мають громадянство Франції або Європейського союзу. Колишні співробітники французької поліції можуть взяти на себе такі функції тільки з письмового дозволу Міністра внутрішніх справ країни. В останні роки у Франції було серйозне занепокоєння у зв'язку зі збільшенням числа колишніх поліцейських, які працюють у приватних охоронних і детективних компаніях. У зв'язку з цим Франція ввела обов'язкову реєстрацію в Міністерстві внутрішніх справ приватних слідчих. У сферу діяльності приватних компаній щодо забезпечення економічної безпеки включають:

- запобігання зловживань торговою маркою;
- виявлення фактів недобросовісної конкуренції;
- виявлення фактів промислового шпигунства і контррозвідки;
- забезпечення безпеки в банківській системі.

Але в дійсності діапазон діяльності спецслужб дещо ширше, у зв'язку з чим вартість послуг по забезпеченню економічної безпеки у французьких фірмах і банках набагато вище і має тенденцію постійного зростання.

Важливим питанням для підприємницьких структур Франції виступає забезпечення економічної безпеки у сфері збереження інформації, а також боротьба з комп'ютерною злочинністю. Це пов'язано з тим, що забезпечення підприємницької діяльності, а також взаємодію з комерційними партнерами здійснюється з допомогою комп'ютерних мереж. У ситуації, що склалася, використання комп'ютерів та інтернету багаторазово підсилює ризик

несанкціонованого доступу до баз даних, що містяться в комп'ютерній пам'яті, а також перехоплення фінансової інформації. На відміну від сучасних досконалих комп'ютерів, що використовуються кошти не завжди мають достатнього програмного забезпечення для захисту даних від несанкціонованого доступу.

У функціональні обов'язки служб по забезпеченню економічної безпеки входить аналіз ризиків несанкціонованого доступу, виявлення уразливих областей, де ризик незаконного проникнення в комп'ютери державних і приватних компаній найбільш високий і т. д. На додаток до безпеки несанкціонованого доступу до комерційної інформації, що міститься в мережі або персональних комп'ютерах, французькі фахівці в сфері забезпечення комп'ютерної безпеки пропонують більш повну корпоративну програму, яка повинна забезпечувати збереження електронних даних у всіх файлах компанії чи банку [51].

З-за його географічного положення, традицій і звичаїв, досить близьких мовних систем і норм законодавства в країнах Північної Європи є багато загальних підходів до організації діяльності комерційних і промислових служб забезпечення економічної безпеки [65]. У цих країнах детективні і охоронні бюро належать до категорії приватних підприємств. Це передбачає, що їх створення, реєстрація, фінансування, оподаткування, правовий статус і діяльність регулюються Загальними нормами права.

Уповноважені співробітники служби безпеки на підприємствах спільно з відділами кадрових служб проводять спеціальну перевірку кваліфікованих осіб, допущених до роботи з секретними документами і матеріалами.

Спостерігається тенденція до розширення функцій держави в сфері забезпечення економічної безпеки шляхом створення відомчих служб забезпечення безпеки комерційної діяльності приватних комерційних організацій за кордоном. В їх функції входить організація і допомога у формуванні власних служб забезпечення економічної безпеки.

У країнах Північної Європи також привертають до себе велику увагу комп'ютерні злочини та їх попередження. Більшість комп'ютерних злочинів, які здійснюються в цих країнах, залишається нерозкритими, так як компанії,

підключись про свою репутацію, рідко повідомляють про випадки несанкціонованого доступу в їх комп'ютерні системи. У таких випадках служби забезпечення економічної безпеки проводять самостійне розслідування із залученням співробітників приватних агентств, а осіб, визнаних винними, як правило, звільняють [108, с. 179].

У цілому в країнах Північної Європи є тенденція до створення в промислових і комерційних фірмах потужних систем забезпечення економічної безпеки та їх тісній співпраці з правоохоронними органами в цілях підвищення ефективності підприємницької діяльності та запобігання комп'ютерних злочинів, а також випадків промислового шпигунства.

Таким чином, у сучасних умовах господарювання для зарубіжних підприємницьких структур характерно, поряд зі створенням власних структур забезпечення економічної безпеки, тісна взаємодія з приватними детективно-охоронними агентствами, службами забезпечення промислової, інформаційної та комерційної безпеки. Для структур, у функціональні обов'язки яких входить забезпечення економічної безпеки, характерне посилення тенденції до постійного розширення сфер, діапазону і масштабу розв'язуваних завдань. Розширюється сфера застосування навичок забезпечення економічної безпеки: від торговельно-економічної до фінансової та електронної. Крім того, слід зазначити перманентне підвищення рівня кваліфікації і збільшення чисельності працівників як внутрішніх служб забезпечення економічної безпеки, так і приватних агентств.

Формування ефективної системи кадрової безпеки в Україні вимагає теоретичного дослідження міжнародного досвіду управління безпекою, пов'язаною з кадровою діяльністю.

3.2. Напрями удосконалення механізму правового регулювання забезпечення кадрової безпеки в системі безпеки підприємства

Українські підприємства все більш активно впроваджують заходи боротьби з внутрішньо корпоративними крадіжками. Найпоширенішим заходом є охорона, але компанії, які мають справу з багатомільйонним річним оборотом, створюють і

відділи внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю. На жаль, найбільш ефективним способом боротьби з корпоративними злочинами є доповідні колег злочинця. За допомогою цього методу вдається розкривати близько 17% усіх корпоративних злочинів [13]. Виходячи з цього на вітчизняних підприємствах є стійка необхідність у створенні дієвого механізму забезпечення кадрової безпеки.

Компанія EY є міжнародним лідером з аудиту, оподаткування і права, супроводу транзакцій і консультування. EY сьогодні – це міжнародна організація з офісами у більш ніж 700 містах у 150 країнах. Спільні цінності та високі стандарти якості об'єднують 231 тисячу наших співробітників. Компанія EY в Україні веде діяльність у формі приватного товариства з обмеженою відповідальністю та є компанією-учасницею «Ернст ендЯнгГлобалЛімітед», товариства з відповідальністю, обмеженою гарантіями його членів, згідно з законодавством Великобританії. Аудиторська компанія Ernst&Young декілька років проводить дослідження корпоративного шахрайства і корупції в країнах Європи. Незважаючи на певний прогрес в боротьбі з хабарництвом і корупцією в Європі, на Близькому Сході, в Індії та Африці (EMEIA), 51% респондентів, які брали участь в міжнародному дослідженні EY, присвяченому ризикам шахрайства в 2017 році, EY FraudSurvey, досі вважають цю проблему актуальною. Двадцять сім відсотків опитаних заявляють, що в бізнес-середовищі їхніх країн хабарництво є прийнятним засобом для отримання контрактів, включаючи 14% респондентів із Західної Європи. У дослідженні взяли участь 4100 представників великих компаній з 41 країни [31].

Серед усіх респондентів (від рядових співробітників до керівників вищої ланки) з європейських країн було опитано 100 представників великих українських компаній [97].

В опитування Ernst&Young у 2012 р. вперше був включений пункт про рівень корупції в країні. 91% українських підприємців вважали, що хабарництво і корупція широко поширені. За даним показником Україна поступилася лише Росії (93%), у той час як у середньому по Європі він склав 62%. Але якщо в Європі про збільшення рівня корупції цього року - 40% підприємців, то в Україні - 55%.

Не зважаючи на всі заходи для боротьби з корупцією в Україні в останні декілька років, на жаль, у дослідженні 2017 р. кількість респондентів, які вважають, що хабарництво і корупція широко розповсюджені в країні, залишається на неприйнятно високому рівні – 88%. За даним показником Україна знаходиться на найнижчих позиціях серед усіх країн-учасниць дослідження ЕУ. Вочевидь, відсутність економічного зростання і поліпшення бізнес-клімату в нашій країні, в комбінації з відсутністю ефективною системи покарання, може підштовхнути бізнесменів до порушення етичних норм. Так, щоб допомогти бізнесу вижити, принаймні 37% респондентів готові запропонувати грошову винагороду в обмін на укладення або продовження контракту. Регуляторні норми справили позитивний вплив на етичні стандарти лише в 12% опитаних нами компаній. При цьому майже третина респондентів вірять в те, що притягнення до кримінальної відповідальності окремих співробітників сприятиме запобіганню шахрайства, хабарництва та корупції серед керівництва. Це дуже тривожні показники, на які варто звернути увагу політичному істеблїшменту, й зокрема, представникам законодавчої, виконавчої та судової влади України. Необхідно істотно посилити заходи боротьби з корупцією, важливими компонентами якої повинні стати незалежність судової системи, запобігання конфлікту інтересів і прозорі практики корпоративного управління в державному секторі. Закликів до етичної поведінки з боку керівництва може бути недостатньо. Необхідні конкретні дії та показові приклади особистої відповідальності на найвищому рівні».

У той же час щорічний рейтинг конкурентоздатності Інституту розвитку менеджменту швейцарської бізнесу-школи (IMD) підтвердив цю ситуацію. Україна зберегла в ньому 57-ю позицію серед 59 досліджуваних країн, випередивши лише Хорватію та Венесуелу [58, с. 236].

Серед іншого фахівці Ernst&Young виявили ще одну проблему. Якщо у попередньому році 24% українських респондентів заявили їм про виявлення в останні два роки фактів зловживань серед своїх співробітників, то в наступному році - лише 16%. Такий результат виявився несподіваним для авторів дослідження.

Зниження рівня шахрайства можна пояснити завершенням впливу кризи, з одного боку, і посиленням функції протидії шахрайству в компаніях - з іншого: великі компанії всі частіше впроваджують програми із забезпечення кадрової безпеки. У Росії ситуація зворотна: якщо напередодні про факти шахрайства серед персоналу заявляло 10% респондентів, то зараз - 37%.

Рівень зафіксованого в Україні корпоративного шахрайства ненабагато вище за середнє значення показника у розвинених країнах (13%) і краще показника країн, що розвиваються (20%). Аналогічний показник - 16% - в Ірландії й Румунії, а в сусідній Польщі він склав 19%. Найменший - у Словаччині - 5% [97].

Запобіжні заходи у всіх країнах досить схожі, Україна - не виключення. Корпоративний сектор воліє проводити внутрішній контроль і аудит.

Згідно з дослідженням, проведеним у 2016 році Асоціацією сертифікованих фахівців з розслідування розкрадань (ACFE), більшість (39%) проаналізованих фактів шахрайства було виявлено через анонімні повідомлення, що надійшли формальними каналами, організованими компанією для виявлення шахрайства, – телефоном, електронною поштою або через спеціальні онлайн-форми. Обробка таких повідомлень разом із випадковим виявленням фактів шахрайства належать до пасивних методів виявлення шахрайства. На противагу цьому існують активні методи – до них відносять спостереження, моніторинг і аналіз даних бухгалтерського та управлінського обліку тощо [47, с. 12].

Розслідування розпочинається з детального аналізу вихідних даних, що стали сигналом про потенційне шахрайство. На їхній основі формується гіпотеза, визначається коло потенційно відповідальних і залучених осіб, часові рамки, а також інформаційні джерела, потрібні для розслідування. Під час планування заходів важливо розуміти необхідний результат – обмежить компанія звільненням відповідальних співробітників або планує звертатися до суду з метою відшкодування збитків. Ця обставина також впливає на те, чи буде компанія вести розслідування самотужки, чи залучатиме зовнішніх експертів.

Насамперед під час проведення розслідування шахрайства не варто недооцінювати корисність публічних джерел інформації, особливо соціальних

мереж та форумів. Генерал-лейтенант СамуельВілсон, у минулому керівник Розвідувального управління Міністерства оборони США, зазначав, що «90 відсотків розвідданих приходять з відкритих джерел, і тільки 10 – завдяки роботі агентури».

Для підтвердження цих слів можна навести такий приклад: співвласники великої девелоперської компанії були поінформовані про те, що топ-менеджмент займався виведенням активів через закупівлю фіктивних послуг. Під час проведення розслідування в поле зору фахівців потрапила нідерландська компанія, яка надавала девелоперу консультаційні послуги в галузі сертифікації. Попередній аналіз постачальника не виявив жодних індикаторів нецільових витрат коштів: на сайті компанії було надано докладний опис її досвіду, бухгалтерські документи також не викликали сумнівів. Однак детальніша перевірка виявила, що звіт, підготовлений цією компанією, являв собою лише компіляцію кількох журнальних статей.

До того ж аналіз LinkedIn-профілю автора звіту показав, що цей співробітник працював персональним асистентом генерального директора, та весь його професійний досвід був представлений аналогічними посадами – секретар, офіс-менеджер, що свідчило про відсутність релевантної експертизи у сфері будівництва. Ба більше, на момент випуску звіту співробітник вже не працював у зазначеній компанії. Крім того, шахраї можуть несвідомо виказувати себе в соціальних мережах, привертаючи увагу експертів невідповідністю рівня життя доходом, які вони одержують, незвично близькими стосунками з постачальниками або покупцями компанії тощо.

Ще одним джерелом даних, що застосовується під час розслідування, є електронне листування з використанням корпоративної пошти. Слід зазначити, що використання цього джерела пов'язане з безліччю юридичних тонкощів, зокрема щодо конфіденційності листування і процесу обробки персональних даних. Перш ніж починати будь-які процедури щодо вилучення та аналізу даних, компанії варто оцінити, чи є використання цієї інформації законним, інакше такі дії можуть

закінчитися зустрічним позовом від потенційного шахрая про порушення його прав на недоторканність приватного життя і особисту таємницю.

Як приклад успішного використання даних електронного листування можна навести такий випадок: внутрішні аудитори великого сталеливарного заводу виявили, що протягом декількох років невідомі особи здійснювали несанкціоновані відправки готової продукції за підробленими товаросупровідними документами. Після проведення інтерв'ю з лінійними співробітниками заводу в аудиторів виникла підозра, що несанкціоновані відвантаження були організовані директором з логістики, Володимиром К. Проте будь-які формальні ознаки, що вказували б на його залучення в шахрайську схему, були відсутні.

Під час аналізу корпоративного листування співробітника фахівці виявили його кореспонденцію з декількома електронними адресами, що мали схожі назви, зареєстрованими в публічних поштових сервісах: alphalogistics, alphalog і т. ін. Особливу увагу аудиторів привернуло те, що спілкування з цими адресатами велося як з робочих, так і з особистих питань, а одна з таких адрес мала позначку «сестра Ганна». На додачу було виявлено листування Володимира К. із Ганною І., яка мала таке ж ім'я по батькові, як і сам співробітник. Ґрунтуючись на зазначених фактах, аудитори припустили, що Володимир К. і Ганна І. є братом і сестрою. Подальший аналіз корпоративних баз даних виявив, що Ганна І. була зареєстрована як єдиний власник і генеральний директор ТОВ «Альфа Лоджистікс» – компанії, що займається перевезеннями вантажів залізницею. Виявлена інформація послугувала ключем для подальшого розслідування шахрайської схеми.

Нерідко фахівців із розслідування шахрайства залучають, коли замовники стурбовані станом справ у компанії, у зв'язку з різким погіршенням фінансових показників, відтоком клієнтів, незрозумілою плинністю кадрів тощо. Водночас конкретних підозру клієнта немає. У подібних випадках розслідування часто починається зі скринінгу контрагентів компанії. Ця процедура умовно поділяється на два блоки. Мета першого – перевірка і аналіз афілійованості співробітників і менеджменту з контрагентами компанії. Метою другого блоку є пошук загальних «червоних прапорців», серед них: компанія перебуває у стані банкрутства або

ліквідації; компанія зареєстрована незадовго до укладення договору із замовником; у компанії зареєстрований мінімальний статутний капітал; обороти з компанією дорівнюють її доходам, відображеним у її фінансовій звітності; група компаній має однакову адресу або телефон реєстрації; проти компанії подано значну кількість судових позовів; компанія зареєстрована в офшорній зоні тощо.

Компанії, звіт про фінансові результати яких показує дохід трохи більший або навіть рівний оборотам із замовником, викликають підозру, тому їх обирають для ретельнішого аналізу. Такі компанії потенційно можуть належати до числа компаній «одноденок», які шахраї використовують для виведення грошових коштів.

Названий перелік інструментів і джерел інформації, що використовують консультанти з розслідування шахрайства, не є вичерпним.

Дані, зібрані за їх допомогою, разом із професійно підготовленими і проведеними форензик-інтерв'ю, у більшості випадків призводять до розкриття шахрайських схем, а співробітництво консультантів з юристами забезпечує найкращу якість доказової бази і значно підвищує шанси компанії під час судового розгляду [47].

Наприклад, у тютюновій компанії JTI система протидії внутрішньому шахрайству будується за трьома напрямками - стандартизація внутрішніх процесів у компанії, розмежування сфер компетенцій співробітників, а також контроль і звітність. У якості резервного в JTI існує механізм повідомлення про підозрілі дії й операції. Співробітник, що зауважує що-небудь підозріле, може відразу сповістити про це або місцеве керівництво, або довіреним співробітникам на місці або в головному офісі компанії в Женеві [106].

У свою чергу компанія Falcongaze, розроблювач і постачальник високопродуктивних рішень в області інформаційної безпеки, провела дослідження основних причин звільнень у 2012 році і склала перелік основних причин [73]. За допомогою системи SecureTower, призначеної для контролю витоків інформації, фахівці Falcongaze з'ясували, що головною причиною звільнень стало нецільове використання робочого часу та Інтернету (33%). Друга причина звільнень -

обговорення компанії або її керівного складу в Інтернеті, це стало основою для звільнення 21% співробітників, що забули про те, що соціальні мережі можуть проглядатися спеціально вповноваженими співробітниками або просто не дружньо налаштованими колегами.

Третя - корупційні процеси та хабарі (14% звільнених). Четверта - пошук нової роботи, через що втратили роботу 12%. Причиною звільнення в цьому випадку стало не тільки нецільове використання Інтернету в процесі пошуку нової роботи, але й побоювання роботодавців, що при переході на нове місце працівник захопить із собою важливі документи або базу даних контактів [58, с. 236].

П'ятою причиною звільнень (11%) стала безвідповідальність в обігу з конфіденційними даними. Незважаючи на те, що всього втрата важливих даних відбувається випадково й без злого наміру, компанії намагаються позбутися від неуважних і безтурботних співробітників. Втім, не всі працівники гублять дані випадково: 6% співробітників було звільнено через виробниче шпигунство на користь конкурентів, і це шоста причина звільнень у дослідженні компанії Falcongaze. Останньою причиною звільнень у 2012 р. стало порушення внутрішніх правил компанії (3%). Роботодавці позбувалися від порушників внутрішнього режиму, щоб не допустити погіршення атмосфери в колективі і зниження ефективності роботи [58].

Є необхідність оцінки стану кадрової безпеки і розробки системи управління нею з метою утримання в компанії ключових співробітників, недопущення додаткових витрат на підбір і навчання, псування іміджу компанії та витоку конфіденційної інформації.

Основним чинником загрози кадровій безпеці підприємства є людський фактор, що змушує серйозно замислитися над ретельністю підбору персоналу в компанію.

Основними завданнями діяльності служби щодо забезпечення економічної безпеки підприємства є забезпечення захисту економічних інтересів підприємства, здійснення моніторингу реальних та потенційних загроз та небезпек для діяльності

підприємства, проведення оцінки стану економічної безпеки та надання пропозицій щодо її поліпшення.

На підставі основних завдань виділені провідні функції підрозділів безпеки підприємств, які є багатоплановими. Отже, функціями підрозділів безпеки є: адміністративно-розпорядча; господарчо-розпорядча; обліково-контрольна; соціально-кадрова; організаційно-управлінська; планово-виробнича; організаційно-технічна; науково-методична; інформаційно-аналітична; навально-організаційна [66].

Забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання є складним процесом, який потребує від служби безпеки комплексних знань та навичок. Спеціалісти служби безпеки не повинні замінювати юриста, системного адміністратора, кадровика, психолога тощо, але зобов'язані вміти ставити перед ними специфічні задачі, пов'язані із забезпеченням відповідного рівня економічної безпеки. Безумовно, це зможе виконати тільки спеціально підготовлена людина, професіонал.

Отже, враховуючи основні завдання діяльності служби безпеки підприємства та його багатопланові та чисельні функції актуальним стає визначення відповідності організації системи підготовки фахівців з безпеки сучасним потребам, фахівця, який має необхідні та адекватні знання та навички для забезпечення економічної безпеки на високому рівні.

У даному питанні першочергового значення набувають вищі навчальні заклади. Сталий розвиток країн в значній мірі спирається на освіту, як фактор розвитку економічного виробництва. Інвестиції в людський капітал, освіту, професійне зростання відкриває перед країнами змогу реалізувати переваги, здійснити стрибок розвитку. Підтвердженням тому є той факт, що для всіх найбільш широко використовуваних у міжнародних порівняннях індикаторів розвитку країни характерна присутність характеристик освіти у складі показників, що застосовуються при побудові багатовимірних оцінок і рейтингів [8, с. 11].

У світовій економіці відбувається все більша кластеризація з виділенням і посиленням країн, які основним фактором конкурентоспроможності проголосили

знання, і з ослабленням ролі країн, в яких спостерігаються інші тенденції. Доведено, позитивний вплив інтелектуального капіталу на рівень економічного розвитку країни, встановлено, що підвищення інноваційного потенціалу тісно пов'язане із інвестиціями в науку і освіту.

Сьогодні, ефективне функціонування економіки будь-якої держави залежить в першу чергу не від потенціалу природних ресурсів, а від рівня якості освіти громадян, що має підтвердження світовим досвідом. Наприклад, економіка Фінляндії є однією з найбільш конкурентоспроможних у світі завдяки проведеній своєчасно реформі освіти та наукових установ, що спричинило за собою зростання інвестування та зростання економіки (зокрема зростання внутрішнього валового продукту), скорочення рівня безробіття. Розподіл економічного прибутку включало і можливість надання безкоштовної вищої освіти. Також, прикладом успішної економічної політики є Сінгапур - досвід розвитку за рахунок політики високорозвиненого людського капіталу. На основі модернізації системи освіти, посилення її шляхом випуску актуальних сучасної дійсності фахівців. Основною метою такої політики було побудувати суспільство в якому знання та інтелект є головною цінністю. Це переконливо доводить, що роль освіти, науки і знань зростає з кожним роком, стає ключовим при підготовці фахівців для захисту національних інтересів країни, її безпеки, у тому числі економічних аспектів підприємств [74, с. 53].

Інтенсивність співпраці країни з Європейським Союзом насамперед залежатиме від готовності і здатності країни відповідати європейським стандартам і критеріям. У процесі досягнення компетентності та конкурентності фахівців на світовому та ринку Європейського Союзу основну, ключову роль відіграє освіта. При цьому, базовими принципами системи освіти повинні бути - гнучкість, функціональність та відкритість. Освіта є чинником зростання економіки держави в умовах модернізації. Університети, на сам перед, розглядаються як фактор переходу до економіки знань і вони повинні нести соціальну відповідальність за свою роботу. Основою соціальної відповідальності ВНЗ є надання високоякісних і затребуваних суспільством навчальних послуг, а також проведення актуальних

наукових досліджень. Освітня система повинна бути обумовлена динамікою змін необхідних компетенцій, які диктує ринок праці. Об'єднання освіти і ринку праці повинно поліпшуватися за допомогою співпраці із бізнесом та промисловістю. Ринок праці виступає індикатором ефективності результату системи освіти. Разом з тим, зрозуміло, що ринок праці є своєрідним «замовником» системи освіти і вносить свої корективи в структуру професійної підготовки робочої сили. Таким чином, вже не викликає сумнівів що, ринок праці та система освіти лежать в основі ефективності регіональної економіки. Підвищення якості освіти неможливо без систематичного моніторингу освітнього середовища. Помічено, що ті навчальні заклади, які не відповідають потребам передових технологій поступово втрачають свої позиції. Важливим є не тільки моніторинг знань у навчальних закладах, а й моніторинг, підвищення та контроль знань і компетенцій в умовах підприємств з метою забезпечення достатнього рівня його безпеки, підвищення ефективності роботи.

Сучасні роботодавці приділяють увагу не тільки освіті в форматі «знань» випускників, але й володінню необхідними, актуальними для конкретної професійної діяльності «вміннями, здібностями, відповідністю», тобто, компетентністю. Важливими якостями також вважаються готовність фахівця до безперервної самоосвіти, постійне вдосконалення професійної кваліфікації, ділових комунікацій, вміння діяти в нестандартних або невизначених ситуаціях, показувати ефективну поведінку в конкурентному середовищі і в умовах дії стресогенних факторів. Даний підхід сприяє оптимізації та підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Отже, ключовим є необхідність ВНЗ підготувати висококваліфікованого компетентного фахівця із розумінням того, як реалізувати отримані знання в практичній конкретній діяльності [59, с. 10].

Безумовно, для підвищення конкурентоспроможності національної економіки необхідним є активна взаємодія вищої освіти, науки та бізнесу. Однак, існують вказівки на наявний десинхронізм: розрив у часі між потребами бізнесу і можливостями освіти та науки. Ключовим фактором стабільного розвитку та успішної конкуренції будь-якої компанії є компетентність фахівців, їх здатність

передбачати ризики і прогнозувати розвиток ситуації, забезпечувати економічну безпеку [86, с. 73]. З плином часу змінюються і загрози як зовнішні, так і внутрішні. Все більше країн в епоху глобалізації стають залежними від стану світового ринку, експортна орієнтація країни підсилює дану залежність. Особливий акцент в літературі робиться на зростанні ролі інформаційного середовища в забезпеченні національної безпеки держави. Сформована соціально-політична практика свідчить про наявність залежності: чим активніше розвивається інформаційна середа, тим більше економічна, технічна, технологічна та інші складові національної безпеки держави залежать від безпеки інформаційної.

Ключовим для міжнародних компаній зараз виступають ризики, пов'язані з людським фактором: недостатня кваліфікація персоналу, проблеми заміни старих кадрів новими і побоювання звільнення особливо цінних співробітників. Управління кадровими ризиками є пріоритетним по відношенню до управління іншими ризиками організації: правовими, фінансовими, інформаційними, технологічними та інші. Джерелом ускладнення в організаціях виявлялися саме помилки в оцінці можливостей кадрів.

Отже, персонал підприємства постає в центрі сучасних концепцій управління, основним напрямком яких є розкриття здібностей та компетентностей працівників, що можливо й необхідно ефективно використати для розвитку підприємства в цілому. Тому одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління посідає новітній напрям стратегії управління персоналом - розвиток працівників та забезпечення кадрової безпеки підприємства. На сучасному етапі розвитку ринку і суспільства якість людського капіталу є головною цінністю і перевагою в конкурентній боротьбі. Підприємство повинно всебічно сприяти розвитку своїх працівників, оскільки розвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства і відповідний рівень його кадрової безпеки. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його стратегічних економічних переваг та кадрової безпеки. Тому сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати

ефективне використання трудового потенціалу підприємства та забезпечення кадрової безпеки у перспективі.

Головними перешкодами для такого розуміння і використання на практиці комплексного підходу щодо стратегічного управління розвитком персоналу у контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства, на наш погляд, є: дефіцит знань керівників у сфері стратегічного управління персоналом; відсутність самостійних функціональних служб стратегічного розвитку підприємств (а також їх відокремленість від служб кадрової безпеки); невизначеність пріоритетності проєктів розвитку персоналу у стратегічних планах підприємства; відсутність ефективного зв'язку між процесом розробки стратегічних планів та їх реалізацією; відсутність дієвої системи моніторингу ключових показників рівня розвитку персоналу та кадрової безпеки підприємства тощо.

Отже, забезпечення належного рівня розвитку працівників є підґрунтям для ефективного виконання стратегічних задач та цілей системи управління підприємством та підвищення рівня кадрової безпеки. Однак, враховуючи динамічність економічних та виробничих процесів, будь-яка новостворена система з часом застаріває, а тому, керівництво має дбати про оновлення та постійне вдосконалення кваліфікаційно-професійного рівня працівників відповідно до мінливих вимог навколишнього середовища. Формування й практична реалізація ефективної стратегії управління розвитком персоналу дозволить комплексно враховувати фактори внутрішнього середовища підприємства, що визначають мотиви діяльності персоналу та його прагнення до професійного зростання й приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо створення ефективного портфеля стратегій підприємства збалансованих з стратегіями розвитку персоналу.

Комплексна робота щодо забезпечення кадрової складової економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності з метою протидії вчиненню працівниками економічних злочинів може бути розділена на три основних етапи:

- діяльність на етапі перевірки кандидата і прийняття його на роботу;
- заходи на етапі здійснення працівником своєї основної діяльності (контроль його корпоративної лояльності);

- забезпечення кадрової безпеки на етапі звільнення працівника [30, с. 13].

На етапі підбору персоналу загроза для суб'єкта господарювання полягає в прийомі на роботу особи, що не володіє набором необхідних компетенцій, або ж особи, орієнтованої на вчинення корпоративного шахрайства, викрадення конфіденційної інформації, взятті у штат шпигуна зі стану недобросовісних конкурентів або рейдерів.

На етапі здійснення працівником своєї основної діяльності, перелік заходів щодо протидії вчиненню економічних злочинів має бути найширшим, оскільки на цьому етапі працівник уже має доступ до інформаційного забезпечення діяльності підприємства, установи, організації, має уявлення про активи та пасиви компанії, її клієнтів, партнерів, конкурентів, та усвідомлює, де захист її корпоративних ресурсів є найбільш вразливим. На цьому етапі можуть проявитись: незадоволення працівника своєю заробітною платою, кількістю покладених на нього обов'язків, відсутністю можливостей до кар'єрного зростання тощо. За таких умов починає виявляти схильність працівника до вчинення економічного злочину з метою отримання персональної винагороди за несправедливе, на його думку, ставлення з боку керівництва підприємства, установи, організації.

Відбір персоналу, перевірка персоналу, проведення службової перевірки, службове розслідування - це і є та робота з персоналом суб'єкта господарювання, у процесі якої можна рекомендувати використання поліграфа. Мета оцінки персоналу із застосуванням детектора брехні - виключити протиправні дії з боку співробітників підприємства, установи, організації; визначити і нейтралізувати ризики для суб'єкта господарської діяльності у зв'язку з відбором серед претендентів найбільш гідних та кваліфікованих, у зв'язку з діями співробітників, що уже працюють тощо.

Використання поліграфу дозволить оперативно вирішувати такі завдання у системі кадрової безпеки:

- проводити відбір (скринінг) персоналу, що прагне влаштуватись на роботу;
- проводити поточні (атестаційні) перевірки персоналу, що уже працює.

У практиці західних компаній із метою протидії злочинам у економічній сфері з боку персоналу широкого поширення набули так звані «гарячі лінії». Співробітниками служби безпеки суб'єкта господарювання використовується виділена телефонна лінія або e-mail, за якими будь-який працівник може анонімно повідомити про відомі йому правопорушення з боку колег. Невідомо, чи отримує така практика широке поширення у вітчизняних компаніях, але в західних фірмах частина розслідувань економічних злочинів ініціюється на підставі таких анонімних сигналів.

Забезпечення кадрової безпеки на етапі звільнення працівника передбачає припинення трудових відносин у такій формі, аби колишній співробітник не забрав із собою частину інформаційних, фінансових, матеріальних ресурсів суб'єкта господарювання, та не скористався отриманими у компаніях знаннями та навиками в інтересах конкурентів компанії. З цією метою співробітники відділу економічної безпеки, що займаються кадровими питаннями, за сприяння юристів суб'єкта господарської діяльності, повинні передбачити підписання зі співробітниками, що звільняються як за ініціативи підприємства, установи, організації, так і за власним бажанням, договорів про нерозголошення інформації, що стосується інтересів їх колишнього місця роботи.

Фахівці з питань кадрової безпеки, що працюють у вітчизняних та закордонних компаніях, визначають наступні типи стратегій запобігання такому розповсюдженню виду економічного злочину з боку працівників, як шахрайство: інтегральне тестування, перевірка особистої передісторії працівника, психологічні та медичні тести, дослідження мотивів працевлаштування, випробувальний термін, спеціальні тренінги, впровадження соціальних програм (охорона здоров'я, юридична або фінансова допомога), наставництво, робота з психологом, завчасне інформування про професійні обов'язки, тренінги з етики, програми орієнтації, моніторинг взаємин між працівниками, соціалізація і адаптація, регламент вирішення спорів і конфліктів, стиль лідерства, «Кодекс честі» співробітників, внутрішній контроль, технічні засоби безпеки, «Гаряча лінія», внутрішньо

корпоративний аудит, зворотній зв'язок зі споживачами і замовниками, компенсаційні системи, система соціального кафетерію, системи «Участі» [67].

Підтримуємо думку сучасних фахівців у галузі права щодо того, що покарання за економічні злочини повинні мати економічну природу. Дискусійними залишаються питання встановлення розмірів штрафів за вчинення різного виду економічних злочинів, адже якщо підійти до цього питання лояльно, тоді надто м'яке ймовірне покарання не зможе виконати свою попереджувальну та стримуючу функцію, і рівень економічної злочинності навряд чи суттєво знизиться. Водночас, якщо розмір нанесеної шкоди від злочинних дій особи є для суб'єкта господарювання незначним, тоді і розмір штрафу має бути відповідним, тому обрахунок суми штрафу за економічні злочини доцільно пов'язати із сумою збитків від протиправного діяння.

Однак, якщо обмежити відповідальність за вчинення економічних злочинів лише фінансовими покараннями, можливими стануть ситуації, коли власники або представники вищого керівництва компанії перекладатимуть провину за власні управлінські рішення, що виявились невдалими, на працівників або колег, надаючи цьому форми економічного злочину та очікуючи на компенсацію з метою покриття витрат, що виникли через прорахунки менеджменту. Тому розслідуванням економічних злочинів, що вчиняються персоналом підприємств, установ, організацій повинні державні структури та служби, але вжиття заходів щодо їх попередження та протидії доцільно покласти на підрозділи кадрової та економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.

У розвинутих країнах простежується тенденція до постійного розширення діапазону задач із забезпечення кадрової безпеки, збільшується число спеціалістів та рівень їх професіоналізму, що повинно стати основою для розвитку кадрової безпеки на українських підприємствах. У Сполучених Штатах Америки широке розповсюдження отримали програми профілактики та протидії кадровим правопорушенням у взаємодії правоохоронних органів з громадськими ті приватними охоронними агентствами і детективними бюро. Відпрацьованими є програми щодо боротьби із злочинністю, що включають заходи із недопущення

широкого кола порушень бізнесу, починаючи від зловживання наркотиками та алкоголем на робочих місцях і закінчуючи крадіжками інформації із комп'ютерів фірм та корпорацій. Характерною особливістю американського бізнесу є тенденція до безконфліктного звільнення співробітників, які заслуговують юридичної відповідальності за економічні правопорушення, але з обов'язковим інформуванням підприємницьких кіл про особистість та поведінку цієї особи. Такі дії забезпечують загальні інтереси кадрової безпеки підприємництва.

Стрімке збільшення кількості служб в промислово-комерційних фірмах У Франції - це тенденція останнього часу. Основними напрямками діяльності підприємств Франції є безпека персональних комп'ютерів, недопущення несанкціонованого доступу до баз даних, дослідження та перевірка персоналу, що наймається на роботу, збір відомостей також про родичів, зв'язки персоналу, контроль за персоналом, який звільняється.

У скандинавських країнах існує тенденція до створення могутніх служб безпеки, для підвищення ефективності роботи щодо попередження інформаційних злочинів, а також промислового шпіонажу.

У сучасних умовах глобалізації на новий рівень виходить необхідність забезпечення кадрової безпеки підприємства як складова та важлива частина економічної та національної безпеки. Особливе значення в умовах мінливості і різноманітності ризиків відводиться освіті, кваліфікації та компетентності фахівців, які покликані забезпечити стабільне існування підприємства, його економічну безпеку. У процесі підготовки висококваліфікованого професіонала особлива роль належить вищим навчальним закладам, які повинні підготувати фахівця спираючись на завдання та функції роботи фахівців-безпекознавців, з урахуванням потреб ринку праці, думки бізнесу і на основі наукового обґрунтування. Найбільшою проблемою для керівників сучасних підприємств, на нашу думку, є ігнорування кадрової безпеки з точки зору процесу постійної підтримки та розвитку управління персоналом на перспективу, тобто відсутність бачення подальшого майбутнього розвитку концепції управління персоналом як одного із стратегічних напрямків діяльності підприємства.

Ініціаторами вчинення багатьох розповсюджених нині видів економічних злочинів є працівники господарської структур. Ефективна система кадрової безпеки суб'єкта господарювання може дозволити мінімізувати кількість випадків вчинення працівниками підприємств, установ, організацій різних форм власності та видів економічної діяльності економічних злочинів, наслідки яких несуть матеріальні, фінансові, репутаційні збитки для їх роботодавців та бізнесу. Перспективи подальших досліджень криються у формуванні теоретичних основ для розробки внутрішніх положень для роботи підрозділів кадрової безпеки у напрямку організації попередження та протидії вчиненню економічних злочинів з боку співробітників вітчизняних суб'єктів господарювання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження правового забезпечення кадрової безпеки на підприємстві та отримані на його основі результати спрямовані на вирішення наукового завдання, що полягає в удосконаленні законодавства та практики його застосування в сфері організаційно-правового забезпечення розв'язання проблем кадрової безпеки.

За результатами виконання дослідницької роботи на основі чинного законодавства України і практики його реалізації, зарубіжних та міжнародних нормативно-правових актів, теоретичного осмислення наукових праць у різних галузях юриспруденції, врахування статистичних та аналітичних матеріалів, сформульовано відповідні висновки, надано пропозиції та рекомендації, спрямовані на удосконалення правових засад вирішення податкових спорів в Україні.

В результаті проведеного дослідження правового забезпечення кадрової безпеки на підприємстві, дійшли до наступних висновків:

1. Встановлено, що кадрова безпека - це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства, ризикам та загрозам, пов'язаним з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.

Кадрова безпека займає важливе місце в системі економічної безпеки і за своєю суттю покликана гарантувати стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства і високий потенціал його розвитку в майбутньому.

Кадрова безпека має бути направлена на те, щоб, з одного боку, сприяти мінімізації загроз від персоналу підприємства, а з іншого — стимулювати прагнення кожного із співробітників до ефективної роботи. Умови для стабільного функціонування підприємства створюють високопрофесійні і вірні йому співробітники, боротьба за залучення та виховання яких має бути в центрі уваги кадрової безпеки підприємства.

Кадрова безпека є комбінацією таких складових, як: безпека

життєдіяльності (здоров'я, фізична безпека), соціально мотиваційна безпека (фінансова безпека, кар'єрна безпека, адміністративно-незалежна безпека), професійна безпека (безпека праці, пенсійно-страхова безпека, безпека володіння сучасними знаннями), антиконфліктна безпека (патріотична безпека, психолого-комунікаційна безпека) тощо.

2. Дійшли висновку, що усі загрози для підприємства можна поділити на внутрішні та зовнішні - загрози для персоналу підприємства та загрози, які можуть бути заподіяні підприємству з боку персоналу. Зовнішні негативні впливи - це дії, явища або процеси, які не залежать від волі та свідомості співробітників підприємства і завдають збитків. До переліку таких загроз можна віднести: зниження рівня реальних доходів населення; ріст безробіття; негативні демографічні тенденції; політична нестабільність; соціальна напруженість; погіршення кримінальної ситуації та ін. До внутрішніх негативних впливів відносять дії (навмисні або які стали наслідком необережності чи недбальства персоналу): внутрішні небезпеки, пов'язані зі слабкою організацією системи управління персоналом; відсутністю корпоративної політики; низькою якістю перевірок при наймі на роботу; неефективною системою мотивації; невідповідністю кваліфікації робітників; відтоком кваліфікаційних співробітників; слабкою організацією системи навчання; орієнтацією працівників на рішення внутрішніх тактичних завдань підрозділу, а не на стратегічні завдання підприємства в цілому; помилками у плануванні ресурсів підприємства тощо.

Небезпеки й загрози безпеці підприємства залежно від джерела виникнення ділять на об'єктивні й суб'єктивні. Об'єктивні виникають самі по собі, без участі підприємства або його персоналу, незалежно від ухвалених рішень. Суб'єктивні загрози породжені навмисними або ненавмисними діями людей, різних органів та організацій.

3. З'ясовано, що нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу складають різноманітні нормативні і правові документи, які розглядаються на двох рівнях: загальнонаціональному (Закони України та підзаконні нормативно-правові

акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньо фірмовому (колективні договори і угоди). Як і будь-яка економічна система, система забезпечення кадрової безпеки функціонує в межах правового й законодавчого поля, що є невід'ємною умовою її ефективної діяльності. Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки здійснюється основними законодавчими актами, нормативно-правовими документами, внутрішніми положеннями та регламентами, які доцільно класифікувати за такими напрямками: 1. Міжнародні стандарти безпеки ISO (ISO 15408 «Загальні критерії оцінки безпеки інформаційних технологій», ISO 27001 «Система управління інформаційною безпекою»; ISO 31000:2009 «Менеджмент ризику»; 2. Законодавча нормативно-правова документація: Конституція України; Господарський кодекс України; Кримінальний кодекс України; Цивільний кодекс України; Кодекс законів про працю; Закон України «Про інформацію»; Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах»; Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»; 3. Нормативні документи внутрішньої регламентації: статут; посадові інструкції; трудовий договір; зобов'язання про нерозголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації; положення про комерційну таємницю; положення про захист комерційної таємниці; номенклатура посадових осіб і працівників, які мають доступ до комерційної таємниці; перелік відомостей, що є комерційною таємницею підприємства; внутрішній розпорядок роботи підприємства; положення про трудову дисципліну; положення про службове діловодство; положення про проведення службових розслідувань та ін.

4. Встановлено, що виходячи з основ поняття кадрової служби, її призначення і тенденції вдосконалення, служба управління персоналом визначається як сукупність спеціалізованих структур, підрозділів разом із зайнятими на них посадовими особами, покликаними управляти персоналом у рамках вибраної кадрової політики. Слід враховувати також, що служба управління персоналом є основним структурним підрозділом, на яку покладено функції з прийому та звільненню працівників, а також з організації їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки. Здійснення правового забезпечення в

організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника служби управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію.

Основними суб'єктами кадрової безпеки є служба управління персоналом і служба безпеки організації. Служба управління персоналом створює і контролює документацію стосовно внутрішньої діяльності компанії. Це, насамперед, уся документація, що підписує співробітник при найманні на роботу (контракт, зобов'язання та ін.), документи, котрі визначають внутрішній розпорядок, визначення відповідальності й обмежень співробітника компанії, нормативні акти з охорони праці, матеріали з елементами комерційної таємниці та ін.

5. З'ясовано, що кадрова безпека залежить від наступних основних чинників - найм, лояльність, контроль і безпечне вивільнення. Під наймом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозуванні благонадійності.

В даний час розроблені методи перевірки надійності кандидатів, які приймаються на роботу, які дозволяють отримати інформацію про їх психологічні особливості, приховані мотиви, схильності до алкоголізму, наркоманії, девіації, тривожності, конфліктності, що є передумовою ймовірного джерела кадрових ризиків. Основними методами збору інформації про надійність кандидатів є перевірка по базах обліку (судимості, суттєві адміністративні стягнення, загублені паспорти, наявність розшукових справ), перевірка рекомендацій з місць попередньої роботи, перевірка реєстрації за місцем проживання (перебування), перевірка кредитної історії, перевірка на наявність зв'язків у кримінальному середовищі (в тому числі зв'язків через родичів та членів сім'ї), перевірка наданих документів (диплом, паспорт) на справжність і т. д.

Кадрова безпека як елемент економічної безпеки компанії спрямована на таку роботу з персоналом, на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як беззбиткові. Уся ця діяльність не може бути виділена окремо в роботі працівника кадрової служби, тому що це комплекс того, в чому, власне, робота працівника кадрової служби й полягає. І для цього залучення

додаткових ресурсів практично не потрібне. Для цього потрібне, по-перше, розуміння важливості та значущості роботи працівника кадрової служби з боку роботодавця, і, по-друге, грамотний і досвідчений працівник кадрової служби.

6. Загроза звільнення й низька мотивація до роботи працівників підприємства може створити умови до розголошення конфіденційної інформації, підвищення рівня корупції та активізації впливу посадових осіб органів державної влади й управління та ін. За таких умов, слід звертати особливу увагу на забезпечення соціальної стабільності й підсилення кадрової складової економічної безпеки.

Вивільнення персоналу може принести серйозні втрати підприємству (погіршення економічного стану підприємства, психологічна напруга серед співробітників і, як наслідок, небажане зростання плинності кадрів, а також звільнення професійних кадрів за власним бажанням), тому контроль за цим процесом має бути перманентним. В даному випадку аутплейсмент є незамінним, він дозволить посилити лояльність співробітників до підприємства, поліпшити психологічний клімат колективу, знизити плинність кадрів і зберегти позитивний імідж підприємства.

7. Аналіз міжнародного досвіду показав, що у розвинутих країнах простежується тенденція до постійного розширення діапазону задач із забезпечення кадрової безпеки, збільшується число спеціалістів та рівень їх професіоналізму, що повинно стати основою для розвитку кадрової безпеки на українських підприємствах. У Сполучених Штатах Америки широке розповсюдження отримали програми профілактики та протидії кадровим правопорушенням у взаємодії правоохоронних органів з громадськими ті приватними охоронними агентствами і детективними бюро. Відпрацьованими є програми щодо боротьби із злочинністю, що включають заходи із недопущення широкого кола порушень бізнесу, починаючи від зловживання наркотиками та алкоголем на робочих місцях і закінчуючи крадіжками інформації із комп'ютерів фірм та корпорацій. Такі дії забезпечують загальні інтереси кадрової безпеки підприємництва.

Так само, як і в Сполучених Штатах Америки, для Великої Британії характерним є намагання підприємців до мінімізації небажаного розголосу протиправної діяльності працівників, найменшої загрози репутації компанії. З цієї причини чисельні випадки кадрових правопорушень, крадіжок інформації, фінансового шахрайства, розслідування яких проводяться співробітниками служб безпеки, залишаються недосяжними для правоохоронних органів і громадськості.

У Німеччині проблеми гарантування кадрової безпеки займають важливе місце, в тому числі велика увага приділяється іноземцям, що працюють в країні. Виділяються 2 великі групи служб безпеки - агентства, що надають компаніям комплекс детективно-охоронних послуг із забезпечення безпеки бізнесу, майна та фізичного захисту співробітників, а також підрозділи внутрішньої безпеки].

Стрімке збільшення кількості служб в промислово-комерційних фірмах У Франції - це тенденція останнього часу. Основними напрямками діяльності підприємств Франції є безпека персональних комп'ютерів, недопущення несанкціонованого доступу до баз даних, дослідження та перевірка персоналу, що наймається на роботу, збір відомостей також про родичів, зв'язки персоналу, контроль за персоналом, який звільняється.

У скандинавських країнах існує тенденція до створення могутніх служб безпеки, для підвищення ефективності роботи щодо попередження інформаційних злочинів, а також промислового шпіонажу.

8. Аналіз даного аспекту показав, що у більшості європейських країн, в сучасних умовах, на новий рівень виходить необхідність забезпечення кадрової безпеки підприємства як складова та важлива частина економічної та національної безпеки. Особливе значення в умовах мінливості і різноманітності ризиків відводиться освіті, кваліфікації та компетентності фахівців, які покликані забезпечити стабільне існування підприємства, його економічну безпеку. У процесі підготовки висококваліфікованого професіонала особлива роль належить вищим навчальним закладам, які повинні підготувати фахівця спираючись на завдання та функції роботи фахівців-безпекознавців, з урахуванням потреб ринку праці, думки бізнесу і на основі наукового обґрунтування. Найбільшою проблемою для

керівників сучасних підприємств, є ігнорування кадрової безпеки з точки зору процесу постійної підтримки та розвитку управління персоналом на перспективу, тобто відсутність бачення подальшого майбутнього розвитку концепції управління персоналом як одного із стратегічних напрямків діяльності підприємства. Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом, чи то залучення, використання, атестація або розвиток, потребують не тільки нагальних своєчасних заходів, але й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом як складової стратегії розвитку підприємства та кадрової безпеки.

Ініціаторами вчинення багатьох розповсюджених нині видів економічних злочинів є працівники господарської структур. Ефективна система кадрової безпеки суб'єкта господарювання може дозволити мінімізувати кількість випадків вчинення працівниками підприємств, установ, організацій різних форм власності та видів економічної діяльності економічних злочинів, наслідки яких несуть матеріальні, фінансові, репутаційні збитки для їх роботодавців та бізнесу. Перспективи подальших досліджень криються у формуванні теоретичних основ для розробки внутрішніх положень для роботи підрозділів кадрової безпеки у напрямку організації попередження та протидії вчиненню економічних злочинів з боку співробітників вітчизняних суб'єктів господарювання.

9. В результаті дослідження даного питання, відчувається гостра недостатність нормативно-правової та методичної літератури, які б інформували підприємства та їх керівництво про корпоративне і кадрове шахрайство, можливості їх передбачення чи виявлення. Для усунення виявлених проблем слід запропонувати здійснювати заходи щодо удосконалення кадрової політики, що полягає в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації. Також, слід звертати особливу увагу на забезпечення соціальної стабільності й підсилення кадрової складової, вдосконалити роботу кадрової служби, розширити сфери застосування механізмів, що регулюють і забезпечують безпечну та безперервну роботу кадрових служб. Для усунення виявлених проблем слід внести зміни в

ЗУ «Про підприємництво» передбачити та виділити статті, які будуть чітко регулювати кадрову безпеку на підприємстві. Розробити та прийняти нормативно-правовий акт, що регулюватиме роботу кадрової служби та питань, що пов'язані із її правовим забезпеченням. В ЗУ «Про охорону праці» виділити статті, що стосуються захисту праводносин кадрової безпеки та порядок захисту підприємства з урахуванням цієї складової.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/s>.
2. Амосов О. Н. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект / О. Н. Амосов, А. П. Дегтяр // Публічне управління: теорія та практика. - 2011. - № 3. - С. 172 с.
3. Архипова Н.И. Особенности обеспечения кадровой безопасности организации в условиях кризиса / Н.И.Архипова, С.В. Назайкинский, И.Н. Крапчатова // Вестник РГГУ. Серия Экономика.Управление.Право. – 2016. - №(2). – С. 9-18.
4. Барановський О. Безпека банківської сфери / О. Барановський // Вісник Національного банку України. - 2014. - № 6. - С. 20-27.
5. Бгашев М. В. Стратегия обеспечения экономической безопасности предприятия: кадровый аспект / М.В. // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. –Т. 9. Сер. Экономика. Управление. Право, вып. 2. – С. 31-34.
6. Белоусова Д.В. Вариации на тему кадрового аудита / Д.В. Белоусова // Кадровая служба и кадровый менеджмент предприятия. - 2014. - № 2. – С. 48-52.
7. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики [Електронний ресурс] / І. Я. Бурда // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2012. - № 3. - С. 88-96. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2012_3_16
8. Бычкова С. Образовательный потенциал развития стран. Международные сопоставления на основе статистических индикаторов. / С. Бычкова/ Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, серія Економіка. – 2014. - № 4(157). - С. 6- 11.

9. Васильчак С. В. Кадрова безпека підприємства — основа економічного розвитку / С. В. Васильчак, І. Р. Мацюняк // Науковий вісник НЛТУ України. — 2009. — №19.12. — С. 122-128.
10. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський. - 2-ге вид. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
11. Воробьев И. Кадровая безопасность организации / И. Воробьев // Управление компанией. - 2007. - № 9. - С. 56.
12. Герасименко О.М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання [Електронний ресурс] / О. М. Герасименко // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 2. - С. 118-124. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_2_14
13. Гомба Л.А. Кадрова безпека в системі управління персоналом торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Л.А. Гомба. - Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_4/NV-2011_V4_46.pdf.
14. Гончаров Ю. В. Удосконалення кадрової політики підприємства / Ю. В. Гончаров, Р. М. Федоряк, Ю. Б. Бережна // Ефективна економіка. – 2017. - № 6. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5624>
15. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV // zakon1.rada.gov.ua.
16. Гримак О. Я. Кадровий потенціал – запорука кадрової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. Я. Гримак, І. Я. Бурда // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки. - 2016. - Т. 18, № 2. - С. 41-47. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues_2016_18_2_9
17. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бейрон ; [пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова]. - М. : ООО Вершина, 2013. - 912 с.
18. Грицак Н. Звільнення персоналу: як розійтися по-людськи // Агробізнес сьогодні. - 2013. - №23(270) грудень - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua>

19. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации: учеб. пособие / О. А. Грунин, С. О. Грунин. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
20. Грунин С. О. Механизм управления экономической безопасностью организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2001.
21. Джобава А. А. Особенности подбора персонала / А. А. Джобава - С. Петербург.: ООО Селектиум, 2005 - 395 с.
22. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. № 336.
23. Доминяк В. Организационная лояльность: основные подходы / В. Доминяк // Менеджер по персоналу. - 2006. - 312 с.
24. Дьоміна О.В. Фактори ризику при інвестиціях в розвиток персоналу / О.В. Дьоміна // Управління розвитком. - 2015. - № 1(179). - С. 44 - 49.
25. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / [В. Л. Ортинський, І. С. Керницький та ін.] – К.: Правова єдність, 2009 . – 544 с.
26. Елендо Е., Жерновая Л. Как привлечь и удержать молодых специалистов: мнение профессионалов / Е. Елендо, Л.Жерновая // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2016. - № 4. - С. 127 - 131.
27. Єременко А. О. Зовнішні та внутрішні загрози кадрової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Єременко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2012. - №39. - С. 226-229. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2012_39_51
28. Жуковська В.М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі / В. М. Жуковська // Проблеми економіки. - 2014. - № 2. - С. 366 - 372.
29. Жуковська В.М. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві [Електронний ресурс] / В.М. Жуковська, Н.В. Серафим. - Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vnudevpekon/2009_4_1/v48ek016.pdf

30. Зачосова Н. В. Організація протидії злочинам в економічній сфері у системі забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / Н. В. Зачосова, Д. М. Куценко // Економіка. Фінанси. Право. - 2016. - № 8. - С. 13-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_8_5
31. Згідно з дослідженням ЕУ, керівникам не вдається ефективно формувати принципи ділової етики. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.eu.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-eu-senior-managers-failing-to-set-right-tone-on-business-ethics-finds-eu-fraud-survey>
32. Зеркалов Д. В. Экономические проблемы: хрестоматия. К.: Наук. світ, 2008. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zermalov.org/files/bb3.pdf#2>
33. Зеркалов Д.В. Экономическая безопасность : монография / Д.В. Зеркалов. - К. : Основа, 2011. - 585 с.
34. Зленко А. М. Аутплейсмент – мистецтво звільнення персоналу [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. - 2014. - Вип. 22(1). - С. 63-66. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2014_22\(1\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2014_22(1)_13)
35. Иванова Л.Л. Риски в системе кадровой безопасности / Л.Л. Иванова //Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2015. - № 3. – С. 350-355.
36. ISO 27004 «Информационная технология. Методы и средства защиты информации. Менеджмент информационной безопасности. Измерения».
37. ISO/IEC 15408:2000 – Informationtechnology – Securitytechniques – Evaluationcriteriafor IT security. Part 1: Introductionandgeneralmodel // www.iso.org.
38. ISO/IEC 27001:2005 Informationtechnology – Securitytechniques – Informationsecuritymanagementsystems – Requirements // www.iso.org.
39. ISO/IEC 31000:2009 Riskmanagement – Principlesandguidelines // www.iso.org
40. ISO/IEC 27001:2013 «Информационная технология. Методы обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности.

Требования» // ЕЗО 2016. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=54534

41. Кавтиш О. П. Системна природа кадрової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. П. Кавтиш // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 181-189. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_29

42. Кавун С. В. Аналіз категоріального апарату у сфері кадрової безпеки [Електронний ресурс] / С. В. Кавун, В. А. Панченко. // Ефективна економіка. - 2017. - № 1. – С. 11.

43. Каньшина А.В., Новікова Т.В.Управління персоналом банку як засіб попередження його внутрішніх загроз / А.В. Каньшина, Т.В. Новікова // Молодий вчений. - 2016. - № 12.1 (40), грудень. – С. 773-776.

44. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві / О. В. Каут // Ефективна економіка. – 2018. – № 3.

45. Кибанов А. Я.Управление персоналом организации/ А. Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 638 с.

46. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник. — К.: Знання-Прес, 2002. — 384 с.

47. Киричик Р., Юрчак Л. Розслідування корпоративного шахрайства: методи та інструменти для аудиторів / Р. Киричик, Л. Юрчак // Аудитор України.- 2017. - № 3 (256).– С. 12-15. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.auditorukr.com.ua

48. Коваленко Д. В. Методологічні основи соціологічного виміру лояльності персоналу організації // Соціологія майбутнього: науковий журнал з проблем соціології молоді та студентства. – 2010. - №1. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.sociology.kharkov.ua/socio/docs/magazin/soc_fut/1 .../02.pdf](http://www.sociology.kharkov.ua/socio/docs/magazin/soc_fut/1.../02.pdf).

49. Кодекс законів про працю від 10.12.1971 №322-VIII зі змінам та доповненнями // zakon1.rada.gov.ua.
50. Колесниченко Е. А., Гильфанов М. Т. Методические аспекты оценки и обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. Тамбов, 2013. Вып. 11.
51. Колесниченко Е. А., Максаков Н. С. Анализ экономической безопасности предпринимательской структуры: многоуровневый подход // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. Тамбов, 2013. Вып. 7.
52. Кондрюкова В. В. Забезпечення кадрової безпеки комерційних структур: відбір персоналу на роботу [Електронний ресурс] / В. В. Кондрюкова // Правничий вісник Університету "КРОК". - 2010. - №6(2). - С. 33-37. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2010_6\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2010_6(2)__7)
53. Конституція України // zakon1.rada.gov.ua.
54. Копейкин Г. К. Квалификация персонала и обеспечение экономической безопасности: организационно-психологические проблемы: [учебное пособие] / Г. К. Копейкин, Н. А. Лапина. - М., 2003. - 345 с.
55. Кравченко В. О. Кадрова безпека — основа економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / В. О. Кравченко // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. - 2014. - № 1. - С. 301-305. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_50
56. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 №2341-III // zakon1.rada.gov.ua.
57. Кузнецова Н.В. Угрозы кадровой безопасности организации / Н.В. Кузнецова // Известия ИГЭА. – 2016. – №2. – С. 80–88.
58. Лобазов С. М. Міжнародний досвід управління кадровою безпекою [Електронний ресурс] / С. М. Лобазов // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вып. 5(3). - С. 236-239. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5\(3\)__60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5(3)__60)

59. Мазур І. Стратегія розвитку партнерства вищої освіти, науки та бізнесу / І. Мазур / Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, серія Економіка. - 2014. - №12(165). - С. 6-11.
60. Мандрик О. Я. Обґрунтування концептуальних характеристик інтелектуально-кадрової безпеки торговельного підприємства [Електронний ресурс] / О. Я. Мандрик. - Режим доступу; www.nbuv.gov.ua
61. Маренич А.І., Мехеда Н.Г. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці [Електронний ресурс] / А.І. Маренич, Н.Г. Мехеда // Фінансовий простір. – 2011. - № 3. – С. 127-132. – Режим доступу: <http://fp.cibs.ck.ua/files/1103/11maidap.pdf>
62. Мехеда Н.Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки / Н.Г. Мехеда, А.І. Маренич // Фінансовий простір [Текст]: міжнародний науково-практичний журнал / Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ). – м. Черкаси. – 2012. – №2 (6). – С. 38–45.
63. Мішина С.В, Мішин О.Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства / С.В.Мішина, О.Ю. Мішин // Вісник економіки транспорту і промисловості № 53, 2016. – С. 87-93.
64. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін.; За ред. В. М. Гейця. – Харків. : ВД «ІНЖЕК», 2006. - 240 с.
65. Молдаванцев А. А. Участие органов внутренних дел в обеспечении экономической безопасности предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2004. – 180 с.
66. Момот Т.В. Концептуальні підходи до організації підрозділів безпеки в системі забезпечення економічної безпеки корпоративних підприємств / Т.В. Момот, П.Я. Пригунов, А.М. Новак / Комунальне господарство міст.: науково- технічний збірник. - №106, 2012. - С.249-261.
67. Мошенничество сотрудников в компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа : http://www.vlasta-p.com/useful_info/moshennichestvo-sotrudnikov-7

68. Назарова Г. В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. В. Назарова // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. – 2010. - № 15. – С. 54-63.

69. Назарова Г. В. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Г. В. Назарова, С. М. Лобазов // Економіка: реалії часу. - 2015. - № 1. - С. 134-139. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_1_24

70. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративного підприємства: Наук. видання / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова, Г. В. Назарова. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. - 238 с.

71. Нечаева Е.С. Анализ и прогнозирование кадровы хрисков в организациях // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2013. - № 1-1. - С. 145-154.

72. Озерникова Т. Г. Внутри корпоративная социальная ответственность: трансформация в условиях кризиса / Т. Г. Озерникова // Управленец. – 2009. – № 3-4. – С. 40-44.

73. Основные причины увольнений в 2012 году [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/news/rukovoditeli-otslezhivayut-intemet-aktivnost-sotrudnikov-i-podslushivayut-ih-razgovory>

74. Пересипкін М. М. Напрями удосконалення системи кадрового забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / М. М. Пересипкін // Комунальне господарство міст. Сер. : Економічні науки. - 2015. - №122. - С. 53-57. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2015_122_13

75. Петров М. І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору / М. І. Петров // Менеджер. - 2002. - № 1(17). - 67-71 с.

76. Пилат Н. І, Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності. УДК 159.923.33. «Проблеми сучасної психології». - 2010. - №10. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pspl/2010_10/601-612.pdf

77. Погосова М.Ю. Структурно-логічний аналіз поняття «Фінансова безпека підприємства» / М.Ю. Погосова // Наука й економіка. – 2008. – № 3. – С. 258–263.
78. Подлужна Н.О. Організація управління економічною безпекою підприємства: Автореф. Дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / НАН України; Інститут економіки промисловості. — Донецьк, 2003. — 20 с.
79. Про внесення змін до Закону України «Про захист інформації в автоматизованих системах»: Закон України від 31.05.2005 № 2594-IV // zakon1.rada.gov.ua.
80. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України // Відомості Верховної Ради. – 1996. – № 36. – С. 164.
81. Про захист інформації в автоматизованих системах: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 31. – С. 286.
82. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 №2657-XII зі змінам та доповненнями // zakon1.rada.gov.ua
83. Про основи національної безпеки України: Закон України, 2003, № 39, ст.351 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.rada.gov.ua
84. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 49, ст.668
85. Проблемы управления персоналом в организациях. Тематический сборник научных трудов / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ГУУ, 2010. - 296 с.
86. Просвирина И.И., Ташев А.К. Экономика знаний и современные тенденции использования труда в России/И.И. Просвирина, А.К. Татищев / Вестник Ю Ур ГУ. Серия «Экономика и менеджмент», 2014. - том 8, № 1, С.73- 79.
87. Радюкова Я. Ю., Федорова М. А., Кулик Ю. П. Европейский опыт регулирования теневой экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. - 2015. - № 3 (16). - С. 42-47.
88. Розкошна О. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу як кадрової складової економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Розкошна,

А. С. Артеменко, К. А. Гурина // Молодий вчений. - 2015. - № 2(6). - С. 1355-1358. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2\(6\)_336](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(6)_336)

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

90. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення / Р.В. Севастьянов, С.А. Ткаченко / Економічний вісник Запорізької інженерної академії. - 2013. - №5. – С. 177-187.

91. Селюченко Н.Є. Ризики та загрози підприємства: підходи до трактування та уточнення їхньої суті / Н. Є. Селюченко, В. М. Климаш // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2011. – № 720. – С.234-239.

92. Семенченко А. В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Семенченко // Бізнес Інформ. - 2015. - № 9. - С. 428-433. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_9_69

93. Семенюк А.С. Аутплейсмент - «безболісне звільнення»- [Електронний ресурс]. Режим доступу:<http://www.advocatesanswers.in.ua>

94. Сивушков К. В., Стерхов А. П. Отбор персонала и формирование профессионального кадрового ядра как превалирующее направление обеспечения кадровой безопасности организации / К. В.Сивушков, А. П. Стерхов // ВестникИрГТУ. – 2015. - №6 (101). – С. 272-275.

95. Смагулов А. М. Риски управления персоналом / А. М. Смагулов // Экономика образования. - 2013. - № 4. - С. 139 - 142.

96. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г.Кадровая безопасность компании. М.: Изд-во «Альфа- Пресс», 2011. 688 с.

97. Староверов Д. Лояльность персонала как фактор безопасности бизнеса [Электронный ресурс] / Д. Староверов. - Режим доступа : [://www.union.kz/ru](http://www.union.kz/ru)

98. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 638 с
99. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 №435-IV // zakon1.rada.gov.ua.
100. Чередниченко О. Ю. Актуальні питання забезпечення кадрової безпеки як важливої складової системи безпеки установи, закладу, підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Чередниченко, М. І. Товма // Честь і закон. - 2017. - № 4. - С. 44-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chiz_2017_4_9
101. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Л. Черчик // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2017. - № 4. - С. 57-61. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2017_4_10
102. Чигрина С. В. Кадрова безпека підприємства як одна з найголовніших складових економічної безпеки [Електронний ресурс] / С. В. Чигрина // Управління розвитком. - 2014. - № 1. - С. 151-153. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_1_64
103. Чигрина С. В. Теоретичні засади поняття "лояльність" персоналу як складові забезпечення кадрової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Чигрина // Управління розвитком. - 2014. - № 2. - С. 113-115. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_2_47
104. Чорна О. Ю. Кадрова безпека інтегрованої промислової структури: поняття, склад та основні загрози [Електронний ресурс] / О. Ю. Чорна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2017. - № 6. - С. 242-249. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2017_6_43
105. Чумарин И. Г. Функции и задачи службы персонала в области обеспечения экономической безопасности // Кадрьпредприятия. - № 3(03). - 2003. - С. 31.
106. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? / И. Г. Чумарин // «Кадры предприятия» журн. Вестник УрФо / Безопасность в информационной сфересб. статей 2013 - № 2 - С. 46-53.

107. Шаваев А. Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы. - М.: «Банковский Деловой Центр», 2007. - 239 с.

108. Швець І.Б. Економічна безпека в управлінні персоналом / І.Б. Швець // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – 2009. – №36(1). – С. 179-184.

109. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н.К. Швець // Персонал. – 2006. – № 5. – С. 31–36. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>

110. Шира Т. Б. Кадрова безпека: методичні засади гарантування [Електронний ресурс] / Т. Б. Шира // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4. - С. 206-209. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_4_48

111. Шульга І.П. Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств: Монографія. – Черкаси. : Маклаут, 2010. – 425 с.