

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра загальноправових дисциплін**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ**

Студентки 2 курсу, 8м групи,  
спеціальності «Право», спеціалізації  
«Правове забезпечення  
підприємницької діяльності»

Горобець Катерини  
Русланівни

Науковий керівник  
кандидат історичних наук,  
доцент кафедри загальноправових  
дисциплін

Сухацький Роман  
Петрович

Гарант освітньої програми професор,  
кандидат юридичних наук, завідувач  
кафедри загальноправових дисциплін

Крегул Юрій  
Іванович

**Київ-2019**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ В СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>7</b>
1.1. Поняття кадрової служби, її завдання і напрямки роботи на підприємстві.....	7
1.2. Роль та місце кадрової служби в системі безпеки підприємства.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТВОРЕННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ.....</b>	<b>24</b>
2.1. Законодавче регулювання створення та функціонування кадрової служби.....	24
2.2. Локальні нормативні акти в забезпеченні функціонування кадрової служби підприємства.....	35
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ЯК СКЛАДОВОЇ В СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>38</b>
3.1. Міжнародний досвід в питанні правового регулювання діяльності кадрової служби підприємства.....	38
3.2. Способи та шляхи удосконалення правового регулювання створення та функціонування кадрової служби, як складової в системі безпеки підприємства.....	43
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>47</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>51</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах сьогодення процеси забезпечення кадрової безпеки підприємства досить значно впливають на його діяльність. Розвиток сучасних вітчизняних підприємств є стрімким та мінливим, що спричинено трансформаційними економічними змінами, зростанням конкурентної боротьби, податковим навантаженням та виникненням низки проблем, пов'язаних з екологією. Така ринкова ситуація супроводжується новими вимогами та підходами до процесу управління підприємством, прийняття управлінських рішень в нестандартних бізнес-ситуаціях, до методів та способів їх вирішення. Тому першочергової уваги до себе вимагає проблема правового забезпечення діяльності кадрової служби на підприємстві, підбору управлінської команди, підвищення координації виробничо-збутових процесів підприємства та ефективності прийняття управлінських рішень для вирішення стратегічних і оперативних завдань.

Провідне місце у вирішенні цих проблем займає організація і забезпечення правового регулювання кадрової безпеки персоналу підприємства, його лояльності та відданості підприємству, як основного напрямку підвищення ефективності управління підприємством.

Стагнаційні процеси в країні зумовили неправильне розуміння забезпечення кадрової безпеки, як складової ефективності діяльності останнього. Відтак, кадрова безпека підприємства, зазвичай, розглядалася в складі діяльності відділу кадрів, не виокремлюється як напрям і, на жаль, не сприймається як самостійний об'єкт управління.

Питанням забезпечення кадрової безпеки в різні роки ставало приводом для досліджень та дискусій. Відтак, кадрова безпека досліджувались в ряді наукових праць таких вчених у сфері юриспруденції як В. Г. Алькема, І. Я. Бурди, С. В. Васильчак, Б. Б. Городницького, а також в дослідження М. С. Лисенко, Н. І. Логінової, Г. В. Назарової, Ю. А. Поскрипко, А. М. Ткаченко, Ю. С. Чаплигіної, О. М. Герасименко, С. В. Даниленко, О. Б. Данченко, А. В. Дороніна, К. В. Дорофєєва, Ю. І. Крегула, О. С. Єгорової, А. О.

Сременко, З. Б. Живко, М. І. Зубка, А. Я. Кибанова, О. Ю. Лашенко, Ю. С. Кононенко та ін.

Однак, на сьогоднішній день все ще існує багато нерозкритих питань, пов'язаних як з теоретичним обґрунтуванням кадрової безпеки на підприємстві, так і з її практичним забезпеченням в сучасних ринкових умовах. Саме тому дане питання потребує подальшого наукового дослідження. Існуючі проблеми відсутності дієвого механізму правового регулювання забезпечення безпеки підприємства в процесі комплектування кадрами зумовили актуальність обраної теми та напрямків її дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є теоретико-правовий аналіз правового регулювання діяльності кадрової служби на підприємстві та шляхи його удосконалення, з урахуванням міжнародного досвіду.

Для досягнення мети дослідження були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити поняття, роль, характеристику кадрової безпеки підприємства та її місце в загальній системі безпеки підприємства;
- здійснити правовий аналіз існуючих загроз кадровій безпеці підприємства та виокремити дієві шляхи протидії останнім;
- визначити правове становище та регулювання створення кадрової служби підприємства на різних етапах формування кадрового складу;
- дослідити міжнародний досвід в питанні правового регулювання діяльності кадрової служби підприємства;
- запропонувати новітні способи та засоби удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки з урахуванням міжнародного досвіду;
- запропонувати способи та шляхи удосконалення правового регулювання створення та функціонування кадрової служби.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, що виникають в процесі правового регулювання реалізації суб'єктами господарювання власної політики з підбору кадрів та управління персоналом останнього.

**Предметом дослідження** є організаційно-правові засади правового регулювання діяльності кадрової служби на підприємстві.

**Методологічну базу дослідження склали** загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень: системно-логічний підхід; метод аналізу й синтезу а також теоретичного узагальнення при визначенні наукових підходів до розуміння поняття та значення кадрової безпеки, а також визначення її місця та ролі в загальній системі безпеки підприємства (п. 1.1., п. 1.2., 3.1.); факторний аналіз для визначення ризиків та загроз кадрової безпеки, як чинників впливу на безпеку підприємства (п. 1.2.); системно-структурний аналіз при дослідженні механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств (п. 1.3., 2.1., 2.3., 3.1.); процесуальний підхід - для дослідження процесу забезпечення безпеки підприємства в процесі кадрової комплектації, а також гарантування його безпеки (п. 2.2, п. 2.3); метод систематизації та причинно-наслідковий аналіз - при визначенні складових елементів механізму запобігання загрозам кадрової безпеки підприємств та їх взаємодії (п. 1.2.) методи систематизації та узагальнення для визначення можливостей забезпечення безпеки підприємства в процесі підбору кадрів (п. 2.2, п. 3.1., п. 3.2); метод моделювання - при розробці структури забезпечення безпеки підприємства в процесі підбору кадрів (п. 3.2). Документальний метод наукового пізнання в дослідженні був застосований у процесі аналізу вітчизняних, зарубіжних та міжнародних нормативних актів та судових рішень, а також формулювання пропозицій стосовно їх правового удосконалення (п. 2.4, 3.1, 3.2).

Застосування вищезазначених методів дало змогу провести теоретико-правовий аналіз функціонування кадрової безпеки підприємств, як цілісної системи. Встановити недоліки в її правовому та функціональному забезпеченні та запропонувати дієві шляхи їх вирішення.

**Теоретична основа дослідження** проведена на базі аналізу чинного українського законодавства в сфері забезпечення кадрової безпеки сучасних

підприємств, наукових праць відомих вчених, судової практики України та методичних рекомендацій.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що вони становлять як науково-теоретичний, так і практичний інтерес в сфері забезпечення кадрової політики. Саме тому, одержані результати можуть бути використані для удосконалення чинного законодавства та практичній реалізації організаційно-правових в діяльності як приватних, так і державних підприємств та установ.

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. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох взаємопов'язаних розділів (6 підрозділів), висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 57 сторінок (основний текст – 50 сторінок). Список використаних джерел 70 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ В СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Поняття кадрової служби, її завдання і напрямки роботи на підприємстві**

Управління кадрами являє собою комплексну систему, елементами якої є основні напрямки, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

Кадри - це штатний склад працівників підприємств, установ, організацій і поділяються на дві великі групи: кадри управління (службовці) і робочі кадри. До робітників належать працівники, які безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами по наданню різноманітних виробничих послуг і переміщенням вантажів. Робочих умовно підрозділяють на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру механізації та автоматизації виробничих процесів роль останніх помітно зростає.

Кадрова служба — сукупність спеціалізованих структур та підрозділів разом із зайнятими в них посадовими особами, що мають керувати персоналом в рамках кадрової політики. На стадії формування організації важливо розробити таку систему збирання, використання й зберігання кадрової інформації, яка б, з одного боку, відповідала запроектованій структурі організації, а з іншого — була достатньо гнучка до можливих змін у майбутньому.

У вітчизняній практиці управління існують такі види кадрових служб:

- управління розвитку трудових ресурсів — в міністерствах та відомствах;
- управління соціального планування — в концернах та на промислових об'єднаннях;
- департамент управління персоналом — в корпораціях, трестах;
- відділ роботи з персоналом — у держадміністраціях, виконкомах місцевих рад та органах управління громадськими організаціями;

- відділ або сектор кадрів — в організаціях, установах чи на підприємствах.

Кадрова безпека охоплює всі сфери роботи служби персоналу на підприємстві:

набір персоналу, його розвиток всередині підприємства, і, нарешті, звільнення працівника. Кожний етап кадрової роботи має бути безпечним для підприємства [37, с.197].

Враховуючи, що людський фактор є основним ресурсом будь-якого підприємства, головними завданнями служби персоналу на сьогоднішній день є:

- допомога адміністрації у формуванні стратегії і змін, у створенні сприятливого морально-психологічного клімату, запобіганні та залагодженні конфліктів тощо;
- участь у реалізації політики соціального партнерства;
- організація розвитку, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання професійного зростання та творчої активності, забезпечення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- створення сприятливих умов праці для всіх категорій персоналу, пошук шляхів зниження травматизму, зміцнення технологічної та трудової дисципліни;
- керування витратами на персонал (заробітна плата, пільги та виплати, програми соціального розвитку), вдосконалення механізму оплати праці персоналу, розробка програм його стимулювання;
- формування і підтримка організаційної культури;
- збирання та обробка інформації про ринок праці, визначення найбільш ефективного способу комплектування персоналу;
- аналіз кадрового складу, прогнозування та планування потреби в персоналі, складання штатних розписів;



- організація набору, відбору, переміщення, звільнення працівників, комплектування трудових колективів з урахуванням психофізіологічної сумісності людей;
- вивчення та оцінювання кадрового складу керівників, фахівців і надання адміністрації рекомендацій щодо заміщення вакантних посад тими чи іншими особами з урахуванням їх сумісності;
- формування оптимального управлінського апарату, визначення перспективної та поточної потреби в менеджерах; створення кадрового резерву і робота з ним за спеціальними програмами;
- ведення діловодства та робота з кадровими документами (картки, анкети, характеристики, довідки, атестаційні матеріали);
- участь в атестації персоналу та вжиття заходів за її підсумками;
- організація допомоги у вирішенні особистих проблем працівників;
- укладання трудових договорів, контроль за їх виконанням, участь у веденні тарифних переговорів;
- допомога у плануванні кар'єри, контроль службового просування працівників;
- забезпечення оптимального розпорядку дня, графіків роботи;
- вивчення досвіду роботи з кадрами інших організацій;
- контролінг персоналу, завданнями якого є:
  - створення та аналіз інформаційної бази персоналу;
  - вивчення впливу розподілу співробітників по робочих місцях на результати роботи організації;
  - оцінювання соціальної та економічної ефективності застосування різних методів керування;
  - забезпечення умов для координації планування персоналу та інших напрямків діяльності організації тощо;
- кадровий консалтинг – консультаційні послуги, що надаються керівникам з питань змісту, методів роботи з персоналом, формування

філософії, стратегії керування трудовими ресурсами; визначення потреби в кадрах, здійснення програм їх пошуку, відбору, підготовки та використання;

- кадровий маркетинг – сукупність заходів з:
- оцінювання потреб у персоналі;
- вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків праці та їх сегментації (виділення різних категорій працівників і реалізація щодо них спеціальних кадрових підходів), вибору джерел покриття потреб;
- аналізу очікувань співробітників у сфері службових переміщень;
- розповсюдження в рамках організації інформації про вакансії, можливості підвищити чи змінити професію;
- робота з посередницькими фірмами щодо підбору кадрів або лізингу персоналу;
- моніторинг – постійне спеціальне спостереження в системі керування персоналом за:
  - станом кадрів, їх динамікою, в тому числі плинністю;
  - наявністю трудових ресурсів;
  - станом трудової дисципліни, травматизмом і інше;
  - процесами найму, навчання, підвищення кваліфікації, просування, стимулювання;
  - задоволеністю роботою персоналом;
  - впровадження автоматизованих систем керування з метою максимально спростити процес накопичення та обробки інформації про персонал;
  - організаційно-кадровий аудит, тобто оцінювання відповідності кадрового потенціалу підприємства його цілям і стратегії.

У підручнику «Управління персоналом», автори Ожиганова М.І., Хорошко В.О., Яремчук Ю.Є. та Карпінець В.В. виділяють три основних напрямки у роботі кадрових служб: стратегічний, середньостроковий і короткостроковий[50].

Стратегічний напрямок полягає у:

- аналізі внутрішньої і зовнішньої кадрової ситуації;
- формуванні основ кадрової політики і політики в галузі заробітної плати;
- розвитку системи управління людськими ресурсами;
- визначенні потреби в кадрах (насамперед, з точки зору їх якості) у зв'язку з реалізацією стратегій бізнесу;
- підготовці персоналу до організаційних змін;
- розробці методів оцінювання кадрів;
- розвитку персоналу, його підготовці і перепідготовці, визначенні їх раціональних форм, термінів, періодичності.

Середньостроковий напрямок реалізується через:

- планування поведінки на ринках праці;
- розробку критеріїв відбору та оцінювання кадрів, просування;
- підготовку планів у сфері залучення персоналу, заробітної плати і соціальних виплат;
- внесення коректив в плани підготовки, розподілу і використання кадрів.

Кадрова робота в короткостроковому періоді передбачає:

- створення штатних розписів, поточних планів набору тощо;
- підбір і розстановку кадрів;
- планування найближчих кадрових переміщень;

проведення заходів щодо закріплення персоналу [50, с.184].

На малих і середніх суб'єктах господарювання функції управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, а у великих — формуються самостійні структурні підрозділи щодо реалізації функцій управління персоналом, які підпорядковуються керівнику установи, котрий і здійснює загальне керівництво своїми підлеглими.

В установах, які не мають таких структурних підрозділів, відповідальність за роботу з персоналом може покладатися на секретаря або на спеціально виділену для цього особу. В невеликих недержавних

структурах має місце також поєднання основних функціональних обов'язків і функцій з роботи з персоналом, наприклад поєднання функцій бухгалтера із розрахунків та інспектора з кадрів (про що обов'язково необхідно зазначати в наказі).

До кадрів управління відносяться працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Вони поділяються на три основні групи:

а) керівники, що направляють, координують і стимулюють діяльність учасників виробництва (так звані лінійні керівники – директора заводів, начальники цехів, майстри тощо);

б) спеціалісти, які надають кваліфіковану допомогу керівникам при аналізі та вирішенні питань розвитку виробництва (інженери, економісти, юристи, психологи тощо) або самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними та іншими функціональними службами (так звані функціональні керівники – начальники відділів, головні спеціалісти, керівники бюро, груп, секторів тощо);

в) допоміжні працівники, що здійснюють технічне та інформаційне обслуговування апарату управління – збирання, первинну обробку, зберігання та передачу інформації (креслярі, архіваріуси, діловоди тощо).

Основні напрями та методи управління кадрами.

Управління кадрами здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає наступні основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами, постійне удосконалювання системи кадрової роботи на виробництві; визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей, організація роботи з виконання прийнятих рішень, координація і контроль виконання намічених заходів. Сукупність цілей, напрямків, форм і методів управління кадрами складається в єдину систему кадрової роботи, основними підсистемами якої є: а) підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів. Основними її завданнями є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби

в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації. Іншими словами, рішення завдань даної підсистеми має дати відповідь на питання: "Хто потрібний і в якій кількості?"; б) підсистема добору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів. Її основними завданнями є якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними кадрами, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності; в) підсистема раціонального використання кадрів на виробництві. Рішення завдань, що стоять перед даною підсистемою, передбачає здійснення комплексу заходів для створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів.

Методи управління кадрами підрозділяються на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. До економічних методів відносяться прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреби в кадрах, джерел її забезпечення тощо.

Організаційно-розпорядчі методи передбачають застосування різних способів впливу на працівників і ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм (наприклад, на правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях про порядок проведення атестації або вивільнення працівників, інструкціях про порядок ведення обліку і зберігання трудових книжок робітників і службовців тощо). Соціально-психологічні методи управління кадрами представляють собою конкретні прийоми і способи впливу на процес формування та розвитку трудового колективу і окремих працівників, у зв'язку з чим вони поділяються на соціальні та психологічні. Перші покликані впливати на весь колектив (соціальне планування, створення оптимального психологічного клімату, вивчення громадської думки тощо), а другий – на окремих працівників (методи психологічного відбору, вивчення та оцінки кадрів тощо).

Складність і багатогранність управління кадрами припускає багатоаспектний підхід до цієї важливої проблеми. Розрізняють такі аспекти управління кадрами:

- техніко-технологічний (відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови тощо);
- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу працюючих, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу тощо);
- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відбиває питання соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (припускає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом тощо).

Ключовим в управлінні є принцип добору та розстановки кадрів за їх особистими і діловими якостями. Він передбачає:

- спадкоємність кадрів на основі систематичного добору і підготовки нових працівників;
- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів;
- чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
- поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;
- забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності та особистісних якостей;
- сполучення довіри до кадрів із перевіркою виконання.

Механізм управління кадрами виробництва включає різноманітні державні і громадські формування:

- місцеві державні адміністрації, що забезпечують на підвідомчій території вирішення комплексу питань з управління трудовими ресурсами регіону, включаючи їх формування, перерозподіл і раціональне використання;
- профспілкові органи, які контролюють дотримання адміністрацією підприємств, організацій та установ прав трудящих в частині їх прийому, переведення, звільнення, створення необхідних умов праці та побуту, надання відпусток, різних пільг і компенсацій тощо;
- організації та підприємства, що визначають загальний напрямок кадрової політики підприємства, які вирішують питання створення дочірніх підприємств, створення і припинення діяльності філіалів та інших відокремлених підрозділів, що здійснюють безпосередню роботу з персоналом. Кадрова робота – діяльність суб'єктів державної кадрової політики, органів управління та кадрових служб підприємств, установ, організацій, спрямована на забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою. Основними функціями єдиної системи кадрової роботи є перш за все аналіз, планування та прогноз кадрів. Головним завданням цієї функції є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації, тобто необхідно визначити кількісну та якісну потребу в кадрах на поточний період і перспективу.

Другою функцією є добір, розстановка, оцінювання і безперервне навчання кадрів. Основне завдання – якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними кадрами, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності. Третя функція – раціональне використання кадрів на виробництві, за допомогою чого здійснюється комплекс заходів для створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів. З погляду управлінської практики, система роботи з персоналом

являє собою сукупність принципів і методів управління кадрами на підприємстві.

Основним структурним підрозділом, що займається питаннями управління людськими ресурсами в організації є кадрова служба, на яку покладаються наступні функції:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, розміщення і виховання персоналу;
- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства з роботи з персоналом;
- оцінка і атестація персоналу підприємства;
- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою;
- поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Однак більшість відділів кадрів на сьогодні не виконують функції методичного і координуючого центру з кадрової роботи в організації, оскільки вони структурно роз'єднані з підрозділами:

- відділом заробітної плати;
- відділом охорони праці;
- відділом соціального забезпечення працівників тощо.

Цілі кадрової політики:

- своєчасне забезпечення підприємства кадрами необхідної якості у необхідній чисельності;
- забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;
- раціональне використання кадрового потенціалу;



• формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів. Цільова задача кадрової політики підприємства може бути вирішена порізно, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- проводити додатковий набір персоналу або задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання.

Кількісний та якісний склад служб управління персоналом визначається організаційно штатними структурами і статутом організації. Особливістю системи підбору кадрів працівників кадрової служби є те, що:

- а) в ній присутні працівники різних професій, але всі вони соціальні працівники;
- б) важливим є забезпечення стабільності складу служби;
- в) кваліфікація співробітників служби мусить бути основним засобом завоювання довіри до організації

## **1.2. Роль та місце кадрової служби в системі безпеки підприємства**

Як свідчить вітчизняний досвід найчастіше для управління персоналом в організації, (підприємстві установі) створюється відділ кадрів. Відділ кадрів – це структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики підприємства. Спеціалісти цього відділу проводять аналітичну й оперативну роботи, здійснюють виконавчі, розпорядчі, контролюючі та координаційні функції в сфері управління персоналом. Серед основних функцій, які виконують відділи кадрів (на прикладі промислового підприємства) можна назвати наступні:

1. Адміністративна діяльність, яка забезпечує виконання діючого законодавства в галузі праці.
2. Організація працевлаштування, яка реалізується через підбір, прийом на роботу, знайомство з робочим місцем, інструктаж щодо умов праці та техніки безпеки на виробництві, перехід з одного робочого місця (посади) на інше, звільнення працівника та ін.
3. Формування резервного потенціалу на підприємстві.
4. Допомога керівництву в розробці форм та систем заробітної плати, системи преміювання, визначення розміру соціальних пільг.
5. Проведення постійного контролю за умовами праці, трудовою дисципліною, технікою безпеки.
6. Розробка положення та проведення атестації персоналу, організація конкурсів на заміщення вакантних посад.
7. Організація системної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.
8. Співпраця з профспілками та керівництвом організації в розробці та укладанні колективного договору.
9. Регулювання соціально-психологічних відносин шляхом визначення причин та розробку заходів зниження соціальної напруги в колективі (святкування урочистих дат, ювілеїв тощо).

Оскільки відділ кадрів відповідає за формування високопродуктивного та конкурентоспроможного персоналу, керівник цього відділу має досить високий статус. На великих підприємствах це може бути один з заступників генерального директора або власника підприємства, на якого в першу чергу покладається відповідальність за реалізацію кадрової політики. В зв'язку з чим діяльність начальника відділу кадрів, регламентується досить широким спектром професійних прав та обов'язків, а саме:

1. Очолювати роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої ними підготовки і ділових якостей.

2. Керувати розробкою перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих внаслідок впровадження нової техніки та технології, механізації і автоматизації виробничих процесів, а також пуском нових виробничих об'єктів.

3. Вирішувати питання найму, звільнення та переведення працівників, контролювати відповідність посади, яку вони займають наявному рівню освіти та кваліфікації.

4. Забезпечувати розміщення молодих фахівців згідно з одержаною в вищих навчальних закладах професією та спеціалізацією. Спільно з керівниками підрозділів і громадськими організаціями здійснювати проведення їх стажування й виховної роботи.

5. Систематично вивчати ділові якості та інші індивідуальні особливості працівників підприємства з метою підбору кадрів на заміщення вакантних посад, контролювати створення та поповнення кадрового резерву.

6. Брати участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, підготовці їх до роботи на керівних посадах.

7. Брати участь в розробці процедури атестації працівників, визначати коло працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечувати підготовку необхідних документів, сприяти реалізації рекомендацій атестаційної комісії.

8. Організовувати своєчасне оформлення документації щодо прийому, переведення й звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства.

9. Вести облік особового складу підприємства, заповнювати та зберігати згідно до вимог діючого законодавства трудові книжки працюючих на підприємстві.

10. Забезпечувати підготовку документів, необхідних для призначення пенсій і соціальних виплат працівникам підприємства та їх сім'ям, проводити своєчасне надання їх в органи соціального забезпечення.

11. Організовувати розробку та реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом на основі широкої автоматизації та механізації діяльності кадрової служби.

12. Контролювати діяльність інспекторів з кадрів, керівників підрозділів щодо своєчасного та правильного виконання наказів, розпоряджень, постанов, ухвал адміністрацій підприємства в сфері кадрової політики.

13. Організовувати заходи щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами. Аналізувати причини плинності кадрів. Надавати керівництву пропозиції щодо усунення виявлених недоліків та забезпечення стабільності колективу.

14. Організовувати табельний облік працівників, розробляти графік відпусток та контролювати його додержання, аналізувати стан трудової дисципліни та виконання правил внутрішнього трудового розпорядку в підрозділах підприємства.

15. Забезпечувати підготовку необхідної звітності з персоналу та кадрової роботи і контролювати своєчасність надання цих документів до відповідних міністерств, відомств, комітетів.

Структура кадрової служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом. Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою (наприклад, часто функції кадрового діловодства виконує секретар, бухгалтер, юрист). А функції менеджера з персоналу приймає на себе сам директор підприємства – сам підбирає працівників, сам призначає їм зарплату, сам вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні тощо. Світовий досвід показує, що "критичною

масою", при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала в області людських ресурсів, можна вважати наявність на підприємстві 50-70 працівників. Саме в цьому випадку відкриття посади менеджера з персоналу є економічно виправданим. Середнє за чисельністю підприємство вимагає створення групи фахівців з кадрів (2-4 фахівця) або відділу кадрів. У великій виробничій або комерційній організації виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом по різних напрямках діяльності в області людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора.

Факторами, які визначають організаційну побудову кадрової служби організації, можуть бути:

- масштаби підприємства і способи досягнення поставленої перед ним мети;
- обсяг та асортимент випуску продукції;
- вид діяльності, тип організації (завод, транспортне підприємство, школа чи банк) та специфіка завдань;
- форма власності (державна, приватна, кооперативна);
- фінансовий стан;
- стадія розвитку організації;
- загальна кількість працівників та кількість підрозділів;
- територіальне розміщення підрозділів та обсяги їх робіт;
- кількість рівнів прийняття рішень та норми управління;
- прийнята система документування й організації руху документів;
- рівень механізації і автоматизації процесів роботи з документацією;
- традиції та стереотипи[54].

Залежно від зовнішніх чинників підрозділи кадрової служби можуть об'єднуватися, але за умови врахування всіх аспектів діяльності установи.

Ефективність роботи кадрових служб і обмеження зростання кількісного складу пояснюються двома чинниками:

- а) переведенням роботи з кадрами на сучасну інформаційно - технічну базу;
- б) розвитком управлінської інфраструктури, яка допомагає у виконанні найбільш складної кадрової роботи.

Кадрова служба може включати такі підрозділи: керівних кадрів та формування кадрового резерву; підготовки та підвищення кваліфікації кадрів; відділ з роботи з робітничими кадрами; відділи соціального забезпечення та безпеки життєдіяльності. До кадрової служби можуть входити: група реєстрації документів; підрозділи (або ділянки роботи) з обліку та контролю, відділ автоматизації роботи з документацією, група розгляду листів (скарг); бюро перепусток. В штатному розписі повноцінної кадрової служби передбачаються також посади соціолога, психолога, медичного працівника.

При визначенні якісного складу кадрових служб необхідно враховувати назви посад, передбачених для цієї служби. Так, згідно з Національним класифікатором України ДК 003:2005 «Класифікатор професій» можуть бути встановлені такі посади для служби управління персоналом: директор з кадрів та соціальної політики; начальник відділу кадрів; менеджер (управитель) з кадрів; завідуючий відділу персоналу і трудових відносин; інспектор з підготовки кадрів, інспектор з кадрів, фахівець з питань зайнятості (хедхантер).

Для розрахунку чисельності працівників підрозділів установ та організацій Міністерством праці та соціальної політики України можна скористатись збірником «Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добром, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів»[46].

Пронормувати роботи з ведення кадрового діловодства також можна, використовуючи «Укрупненные нормативы времени на работы по

делопроизводственному обслуговуванню». Цей нормативний документ не тільки охоплює більшу кількість видів робіт, зазначених у першому, а й містить норми на роботи з автоматизованого обліку документів, роботу з факсом тощо.

Розрахунки кількості працівників кадрової служби можна виконати на підставі запропонованих Центром продуктивності Міністерства праці та соціальної політики України норм оперативного часу на основні види ділових робіт (складання та ведення номенклатури справ, оброблення, реєстрація та облік документів, роботи із контролю виконання документів, створення та ведення реєстраційних картотек, формування й оформлення справ, оцінка наукової та практичної цінності документів, складання річних розділів описів, передавання справ до архіву організації) та відповідної методики їх проведення.

Водночас відповідно до п. 3. ст. 64 Господарського кодексу України [11] установа має право самостійно визначати свою організаційну структуру, встановлювати чисельність працівників та штатний розпис.

## **РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТВОРЕННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ**

### **2.1. Законодавче регулювання створення та функціонування кадрової служби**

Важлива й завжди актуальна проблема – це правове регулювання нормами трудового права роботи з кадрами на підприємствах, в установах та організаціях. Вона об'єднує в собі декілька взаємопов'язаних складових. Перша – проблема визначення місця і статусу кадрової служби. Планування роботи з кадрами – друга важлива проблема правового регулювання організації праці.

Під час підготовки рішень з персоналу кожен кадровик використовує низку найважливіших законодавчих та нормативно-правових актів, які слугують нормативною базою, зокрема: про прийняття, переведення і звільнення з роботи, надання відпусток, заохочення, застосування дисциплінарних стягнень, а також щодо оформлення, ведення і зберігання трудових книжок, підготовки необхідних документів для призначення пенсій.

Рушійною силою кожного підприємства, безумовно, є його кадри, адже не дарма говорять, що кадри вирішують усе.

Питаннями кадрового діловодства на підприємстві може займатися самостійний структурний підрозділ підприємства – відділ кадрів або окрема особа, призначена наказом керівника. Суть роботи цього підрозділу полягає в оформленні документації щодо особового складу: накази про приймання, переведення, звільнення працівників, надання відпусток.

На перший погляд удавана простота ведення кадрової документації на практиці викликає безліч запитань, пов'язаних із правильним оформленням.

У своїй діяльності кадрова служба керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, декретами, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, Положенням про кадрову



службу та іншими нормативними актами. У питаннях організації і застосування методики проведення кадрової роботи та державної служби кадрова служба керується також відповідними рекомендаціями Нацдержслужби, Мінсоцполітики, Мінюсту та Пенсійного фонду.

Конституція України є основою всіх законодавчих актів України. Право на працю є пріоритетним соціальним правом громадян України. Спрямування статей Основного Закону України на рівноправність громадян, забезпечення права на працю, освіту, охорону здоров'я, на гарантування їх соціального захисту забезпечує правові можливості для формування та використання трудових ресурсів їх розвитку.

Одним із важливих джерел нормативно-правового регулювання трудових відносин є Кодекс законів про працю України. Ним врегульовані трудові відносини всіх працівників, що сприяє зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва. Дотримання працедавцями всіх положень Кодексу служить основою для покращення матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни, сприяє перетворенню результатів праці на благо суспільства та забезпечення життєвих потреб кожної працездатної людини.

Функціонування системи управління трудовими ресурсами здійснюється також на основі інших Законів України «Про зайнятість населення», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», «Про охорону праці», «Про освіту» та ін. Для кожного закону встановлена окрема роль у системі управління ресурсами праці, кожен з них має певну мету в упорядкуванні управління.

Діяльність кадрової служби підприємства регламентується Положенням про кадрову службу. Це положення включає наступні розділи:

1. Загальні положення: повинно бути зазначено, що кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і підлегла керівнику підприємства.

2. Задачі відділу: вказуються задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни. Задачі відповідного підрозділу (відділу кадрів, служби персоналу і т.д.), як правило, полягають у такому:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;
- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;
- організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

3. Функції відділу: визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач. Типовими основними функціями підрозділу є:

- участь у розробці і реалізації цілей і політики підприємства в області управління людськими ресурсами; розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства;
- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, змістом і характером роботи. Поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;
- формування резерву кадрів на основі аналізу загальної і додаткової потреби в персоналі і політики планування кар'єри (створення і постійне доповнення інформаційної бази даних кадрового резерву; організація залучення кандидатів; розробка способів і методів відбору кандидатів; розробка процесів наймання і звільнення працівників);
- організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу (організація професійного

тестування нових працівників; організація перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку і потреб підприємства; відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; розробка адаптованих програм навчання; підбір викладачів, проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти);

- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;
- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;
- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за категоріями; розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного пакету; організація процесу оцінки ефективності праці працівників; контроль ротатії кадрів);
- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;
- постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;
- здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;
- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;

- здійснення представницьких функцій від імені підприємства у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу; виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобами масової інформації

4. Права відділу: виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства. До прав відділу кадрів можуть належати такі:

- вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;

- залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;

- запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу;

- запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи. Контролювати розставлення і правильність використання працівників, стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;

- вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства.

5. Відповідальність відділу: обмовляються відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів

Діяльність керівника служби персоналу та її співробітників регламентується Посадовими інструкціями. Посадова (робоча) інструкція – організаційно-правовий документ, в якому визначено основні завдання,

обов'язки, права і відповідальність працівника при виконанні роботи на певній посаді (за відповідною професією). Користь цих документів беззаперечна: працівник чітко усвідомлює, яких результатів від нього чекають, як оцінюватиметься робота, яку відповідальність передбачено за невиконання встановлених вимог.

Отже, створення служби персоналу на підприємстві відбувається шляхом прийняття рішення керівником підприємства та затвердження відповідним наказом штатного розпису підприємства, де передбачена наявність служби персоналу. Це стосується підприємств всіх форм власності окрім державної служби.

Що стосується державної служби, то основні засади та вимоги до організації служб по роботі з персоналом встановлено Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII (далі – Закон №889), де передбачено вимогу щодо створення в держорганах служби управління персоналом, а правову основу діяльності служб управління персоналом становлять:

- стаття 18 «Служба управління персоналом державного органу» Закону № 889[59];
- Типове положення про службу управління персоналом державного органу, затверджене наказом Нацдержслужби від 03.03.2016 № 47 (далі - Положення № 47)

Основні засади формування служби управління персоналом в державних органах обумовлені частиною 1 статті 18 Закону № 889 та пунктом 1 розділу I Положення № 47, якими визначено організаційно-правову форму та чисельність служби управління персоналом у держорганах.

Служба управління персоналом у державних органах формується на таких засадах:

- одна із двох форм організаційно-правових форм – або самостійний структурний підрозділ державного органу або спеціаліст з питань персоналу;

- організаційно-правова форма залежить від чисельності персоналу в державному органі;

- обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців, якщо чисельність державного органу становить менше 10-ти осіб.

До речі, Кабінет Міністрів України окремо врегулював питання функціонування служби управління персоналом в апараті та структурних підрозділах місцевих державних адміністрацій. Так, постановою від 22.07.2016 № 465 викладено в новій редакції абзац 1 пункту 20 Типового регламенту місцевої державної адміністрації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11.12.1999 № 2263. Згідно нової редакції організацію кадрової роботи в апараті місцевої держадміністрації та у структурних підрозділах місцевої держадміністрації здійснює служба управління персоналом, а в підрозділах, які мають штатну чисельність до п'яти осіб, виконання кадрової роботи покладається за рішенням їх керівників на одного з працівників[48].

Положенням № 47 не встановлено конкретних вимог до того, у яких випадках має бути створено самостійний структурний підрозділ, а в яких уведено посаду спеціаліста з питань персоналу. Але щодо цього можна сформулювати декілька правил, спираючись на встановлене співвідношення, а саме до 20-ти осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом (абз. 3 п. 1 розділу I Положення № 47). Отже, якщо чисельність державного органу перевищує 20 осіб, у службі управління персоналом має бути щонайменше 2 спеціалісти. Водночас ні Закон № 889, ні Положення № 47 не передбачають запровадження двох або більше посад спеціалістів з питань персоналу. З цього можна зробити висновок, що в державному органі з чисельністю працівників 21 особа і більше служба управління персоналом утворюється винятково в формі самостійного структурного підрозділу[64].

Організація роботи будь-якого структурного підрозділу підприємства, яким є і служба персоналу в тому числі, зазвичай починається зі складання

положення - локального нормативного акту підприємства, який встановлює порядок створення підрозділу, його завдання, функції, права та обов'язки, а також організацію роботи.

Положення про службу персоналу складається, як правило, з наступних розділів:

- загальні положення;
- завдання;
- структура;
- функції;
- взаємовідносини з іншими підрозділами підприємства;
- права;
- відповідальність.

У розділі «Загальні положення» закріплюється підпорядкованість служби персоналу безпосередньо керівнику підприємства.

Розділ «Завдання» повинен містити чітко сформульовані напрямки діяльності служби персоналу, найважливішими з яких є організація роботи із забезпечення підбору, розміщення, використання робітників й фахівців; формування стабільно працюючого колективу; створення кадрового резерву; організація системи обліку кадрів.

У розділі «Структура» зазначається порядок розробки й затвердження структури служби, її чисельний склад, конкретні напрямки роботи й закріплені за ними працівники.

У розділі «Функції» повинні бути передбачені функціональні обов'язки в області кадрової роботи, зокрема:

- розробка планів комплектування кадрів відповідно до програми розвитку підприємства;
- оформлення прийому, перекладу й звільнення працівників відповідно до трудового законодавства;
- облік особового складу підприємства;

- зберігання й заповнення трудових книжок, ведення документації по діловодству;
- контроль за виконанням керівниками підрозділів наказів й розпоряджень по роботі з особовим складом;
- вивчення руху кадрів, аналіз плинності кадрів, розробка заходів щодо її усунення;
- аналіз складу, ділових якостей фахівців підприємства з метою їх раціонального використання;
- створення умов для підвищення освітнього й кваліфікаційного рівня фахівців;
- робота зі створення резерву на висування;
- підготовка пропозицій по поліпшенню розміщення й використанню робітників;
- підготовка й систематизація матеріалів для атестаційної комісії;
- підготовка матеріалів для надання робітників, фахівців й службовців до заохочення й нагородження;
- вживання заходів по працевлаштуванню працівників, що вивільнюються;
- здійснення контролю за проведенням інструктажів;
- організація контролю за станом трудової дисципліни й дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку;
- ведення відповідної звітності по кадрових питаннях.

Розділ «Взаємовідносини з іншими підрозділами підприємства» повинен містити перелік документів, які надходять у службу персоналу, і документів, які направляються зі служби персоналу в інші підрозділи.

Так, повинно бути передбачено, що, приміром, від виробничих підрозділів служба персоналу одержує заявки на прийом робітників та службовців, подання про заохочення, графіки відпусток, а зі служби персоналу у виробничі підрозділи направляються відомості про порушників трудової дисципліни, копії наказів про прийом, переміщення всередині



підприємства, звільнення робітників та службовців, зміни правил внутрішнього трудового розпорядку, відомості, що ставляться до питань трудової дисципліни. Таким саме чином від бухгалтерії служба персоналу одержує штатний розклад, розрахунки потреби в робочій силі, довідки про заробітну плату для оформлення пенсій за віком й інвалідністю, а зі служби персоналу у бухгалтерію подаються відомості про облікову чисельність працівників, прогули, плинність кадрів, табель обліку робочого часу, проекти наказів про прийом, переміщення й звільнення матеріально відповідальних осіб, аркуші тимчасової непрацездатності для оплати, відомості про прийом, переміщення, звільнення й чергові відпустки працівників підприємства. У юридичний відділ зі служби персоналу направляються на візування накази по особовому складу.

У розділі «Права» повинні бути зазначені основні повноваження, якими наділяється служба персоналу, зокрема це:

- право вимагати від всіх структурних підрозділів підприємства необхідні для повноцінної роботи служби персоналу матеріали;
- право приймати працівників підприємства з питань прийому, переміщення й звільнення;
- право здійснювати зв'язок з іншими організаціями з питань підбору кадрів;
- право вимагати від інших структурних підрозділів підприємства обов'язкового виконання тих вказівок, які передбачені положенням про службу персоналу.

І, нарешті, у розділі «Відповідальність» повинна бути встановлена відповідальність керівника служби персоналу за виконання покладених на службу функцій і відповідальність працівників служби, що встановлюється їх посадовими інструкціями[51].

Таким чином стає очевидним, що саме кадрова безпека займає домінуюче положення по відношенню до інших елементів системи безпеки

підприємства, оскільки залежить від персоналу, який є основним ресурсом всіх структурних підрозділів підприємства.

Інструкції мають бути розроблені для всіх посад, передбачених штатним розписом. Статтею 29 Кодексу законів про працю України (КЗпП) визначено обов'язок власника або уповноваженого ним органу (далі — роботодавець) проінструктувати працівника і визначити робоче місце до початку роботи за укладеним трудовим договором. Зокрема, роботодавець повинен забезпечити працівника необхідними засобами, роз'яснити права і обов'язки. Згідно з наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. № 336 обов'язки, права та відповідальність працівників закріплюють у посадових (робочих) інструкціях (п. 4 Загальних положень Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, далі — ДКХП; п. 4 Загальних положень Довідника кваліфікаційних характеристик професій робітників, далі — ДКХПР). Відсутність посадових інструкцій може бути кваліфікована як порушення законодавства про працю.

При складанні посадової (робочої) інструкції за основу беруть кваліфікаційну характеристику відповідної професії, яка містить такі розділи:

- Завдання та обов'язки;
- Повинен знати;
- Кваліфікаційні вимоги.
- За необхідності до кваліфікаційної характеристики включають додаткові розділи: «Спеціалізація», «Приклади робіт».

Ознайомлювання працівників із посадовими (робочими) інструкціями має здійснюватися під особистий підпис. Копія інструкції має зберігатися на робочому місці працівника.

Зміни та доповнення до посадових інструкцій, які суттєво впливають на їх зміст можна вносити лише на підставі наказу (розпорядження) роботодавця. Якщо зміни, що вносяться до посадових інструкцій, пов'язані зі зміною істотних умов праці (режиму роботи, найменування посади, категорії, суміщення професій тощо), то працівника необхідно повідомити про це не

пізніше ніж за два місяці до набрання чинності зазначеними змінами (ст. 32 КЗпП).

## **2.2. Локальні нормативні акти в забезпеченні функціонування кадрової служби підприємства**

Положення про конкретну кадрову службу затверджує керівник підприємства, воно має передбачати різною мірою деталізацію нормативного акта залежно від рівня органу управління.

Нормативно-методичне забезпечення полягає в організації розробки і застосування методичних документів, а також у веденні нормативного господарства в системі управління персоналом.

На основі типових документів з урахуванням особливостей діяльності підприємства фахівці служби управління персоналом розробляють документи для внутрішнього використання.

### **1. Організаційно-розпорядчі документи:**

- правила внутрішнього трудового розпорядку, що містять такі основні розділи, як: порядок прийому і звільнення робітників і службовців; основні обов'язки робітників і службовців; основні обов'язки адміністрації; робочий час і його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни;

- колективний договір - угода, яка укладається трудовим колективом з адміністрацією підприємства з врегулювання їх взаємовідносин в процесі господарської діяльності протягом календарного року. Правова основа: Закон України "Про колективні договори і угоди" від 11.03.92 № 2490-1 (в ред. Від 29.06.04);

- трудовий договір з працівником.

### **2. Організаційно-методичні та методичні документи:**

- положення щодо формування кадрового резерву на підприємстві;
- положення щодо організації адаптації працівників;

- рекомендації про організацію підбору та відбору персоналу;
- положення щодо врегулювання взаємовідносин у колективі;
- положення про оплату і стимулювання праці;
- інструкція по дотриманню правил техніки безпеки та ін.

### 3. Організаційно-регламентуючі документи:

• положення про підрозділ - документ, що регламентує діяльність будь-якого структурного підрозділу кадрової служби: його завдання, функції, права, відповідальність. Типова структура положення включає такі основні розділи, як завдання, оргструктура, функції, права, відповідальність підрозділи і взаємини його з іншими ланками підприємства;

- посадові інструкції.

Слід зазначити, що дієвість посадових інструкцій, їх вплив на ефективність роботи служби значною мірою визначаються якістю цих документів, їх інформаційною ємністю, дотриманням вимог до формулювань всіх позицій. Нормативна регламентація діяльності служби сприяє спеціалізації, допомагає досягти чіткої взаємодії її працівників, розмежувати їх посадові обов'язки. Розробка організаційних документів - не формальна бюрократична процедура, а реальний засіб впливу на ефективність роботи кадрової служби.

Однак організаційні документи тільки відображають прийняту систему, основні директиви і принципи в галузі управління кадрами, політику керівництва. Вони закріплюють порядок роботи кадрової служби, але не визначають стратегію управління персоналом. Сформована система управління кадрами передбачає виконання головним чином обліково-реєстраційних функцій, які традиційно закріплюються в положеннях про кадрових службах, посадові інструкції їх працівників.

### 4. Нормативно-довідкові документи:

- маршрутно-технологічна карта;
- операційно-технологічна карта;
- технологічна карта управлінських процедур;

- Оперограма;
- програма випуску деталей;
- змінно-добові завдання;
- Інструкція державної податкової служби (надалі ДПС) від 29.06.95 №

35 ін.

5. Документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру:

- тимчасові санітарні норми і правила працівників;
- бізнес план;
- кошторис витрат на виробництво;
- звіт про чисельність працівників підприємства;
- система стандартів з техніки безпеки;
- типові норми часу на розробку конструкторської документації;
- рекомендації Міжнародної організації праці про тривалість робочого часу та періоди відпочинку на дорожньому транспорті.

### **РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ЯК СКЛАДОВОЇ В СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Міжнародний досвід в питанні правового регулювання діяльності кадрової служби підприємства**

На іноземних підприємствах зазвичай фігурують положення про персонал, котрі діють як акти господарської влади нарівні зі статутом. Другий різновид локальних актів на іноземних підприємствах – це так звані книги для персоналу. І. Я. Кисельов зазначав, що в цих положеннях і книгах містяться норми, які в СРСР традиційно включались до колективного договору і правил внутрішнього трудового розпорядку. Структурно книга для персоналу складається з двох частин: інформаційної та нормативної. Інформаційна частина містить відомості про підприємство, його минуле, теперішнє, майбутнє і формулює основні напрямки політики організації в галузі використання трудових ресурсів. Нормативна частина складається з правил і процедур, що найважливіші для даного підприємства та враховують його специфіку. Безумовно, такий досвід треба вважати позитивним, оскільки йдеться про правові форми роботи з кадровим потенціалом підприємств, управління ним.

Привертає увагу досвід Франції та Німеччини з використання так званих соціальних планів на підприємствах для пом'якшення негативних наслідків масового скорочення персоналу з економічних причин. Роль соціальних планів різко зростає на тих підприємствах, де відсутня колдоговірна практика регулювання трудових відносин. У Франції соціальний план і соціальний баланс є предметом самостійного законодавчого регулювання у формі відповідних законів і статей Трудового кодексу, а соціальний план на приватних підприємствах Німеччини передбачено Законом про статут підприємства.

Кадрова служба не повинна сприйматися керівництвом підприємства як “організаційний пасинок”, а тому її керівник має безумовно входити до вищої управлінської ланки. Так, на більшості підприємств ФРН директор з праці має такі самі права та обов’язки, як і інші члени правління, несе відповідальність за здійснення цілей і завдань, проведення економічної політики та реалізації інтересів компанії. У віданні директора з кадрів, крім кадрових, перебувають також питання соціальної сфери і заробітної плати.

У своєму формуванні кадрові служби пройшли певні етапи, з яких виділяють три основних:

- 1890-1920 рр.. - Період, що характеризується різким збільшенням чисельності промислових робітників, малим досвідом досліджень процесу праці, низьку кваліфікацію працівників кадрових відділів;
- з початку 30-х років - період створення різних соціальних програм, збільшення впливу "філософії людських відносин" при незначній зв'язку працівників соціально-психологічних служб фірм з лінійними керівниками;
- з 60-х років - період, коли людський чинник почав набувати все більшого значення . Саме тому ті компанії, які раніше за інших зробили ставку на першочергову увагу до людських ресурсів, почали більш ефективно працювати і заклали раніше за інших міцний фундамент свого добробуту.

Роль і організаційний статус кадрових служб (їх ще називають службами управління персоналом) визначається рівнем організаційного, фінансового, потенційного розвитку організації і позицій її керівництва.

Слід виділити також такі особливості управління персоналом, які стають все більш універсальними і застосовуються в практиці світових компаній:

- широке застосування зовнішніх консультативних та посередницьких фірм, що працюють з організаційними підрозділами служб управління персоналом;

- делегування повноважень і відповідальності з виконання функцій управління персоналом;
- інтернаціоналізація управління персоналом, яка виражається в розвитку міжнародних контактів, діяльності посередницьких організацій, центрів підготовки персоналу, спеціалізованих підрозділів підприємств, державних органів, інформаційних служб; формування на цій основі міжнародної школи управління персоналом.

У США кадрові служби фірм представляють собою досить великі підрозділи. Як правило, друга особа компанії - віце-президент з кадрів. Все це свідчить про велику увагу до роботи з кадрами. Без згоди керівників кадрових служб не приймається жодне стратегічне рішення. Кадрова служба бере активну участь у формуванні організаційної культури фірми.

Основні функції управління персоналом представлені відповідними відділами, хоча, звичайно, структура кадрової служби видозмінюється в залежності від конкретної компанії, роду її діяльності та інших факторів.

У Німеччині в середині 80-х років ХХ ст. спостерігалось зростання частки фахівців з кадрів у загальній кількості управлінських працівників. За результатами опитування керівників кадрових служб провідних підприємств ФРН були визначені наступні пріоритетні напрями кадрової політики:

- вдосконалення оплати праці;
- підготовка і підвищення кваліфікації кадрів.

При цьому значно менше уваги приділялося оцінці кадрів, розвитку систем інформування персоналу, проблемам його просування по службі.

Кадрові служби компаній ФРН виконують функції:

- управління трудовою політикою;
- планування штатного розкладу;
- підбір і розстановка кадрів;
- управління кадрами;
- розрахунок заробітної плати;



- управління раціоналізаторської та винахідницької діяльністю;
- організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів; навчання практикантів;
- медичне обслуговування;
- організація харчування;
- охорона праці;
- правові проблеми

Таким чином, спектр завдань кадрових служб в Німеччині значно ширше в порівнянні з аналогічними фірмами США.

Відбулися значні зміни і в роботі кадрових служб Японії. У японському управлінні персоналом набрали чинності нові тенденції.

Дуже важливим при цьому склад працівників кадрових служб. Підбір працівників відбувається за допомогою преси, що публікує оголошення про наявність вакантних місць в тій чи іншій фірмі. Від кандидатів потрібна в тому числі і спеціальна підготовка в галузі обчислювальної техніки, знання іноземної мови.

Так, у ФРН переважна більшість кандидатів на посаду керівника мають необхідну підготовку, в тому числі і юридичну. Потрібно також досвід роботи з кадрами протягом ряду років. Кандидати повинні мати такі якості:

- вміння здійснювати контакти;
- мистецтво спілкування;
- здатність домагатися наміченого;
- компетентність;
- творчий початок;
- організаторські здібності;
- аналітичне мислення.

Найбільшу потребу у фахівцях-кадровика за кордоном зазнають підприємства промисловості.

Як бачимо, служби управління персоналом відіграють найважливішу роль в управлінні підприємствами. Серед їхніх основних завдань - робота з керівниками різних рівнів, їх підготовка окремо від інших фахівців. Але основні принципи роботи з фахівцями і менеджерами, так само як і з іншими кадрами, є універсальними.

#### Підготовка управлінського персоналу за кордоном

Досвід промислово розвинених країн свідчить, що для впровадження гнучких автоматизованих виробництв необхідний додатковий обсяг знань як для інженерів, так і для менеджерів. Таку підготовку можна одержати тільки в процесі навчання у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах і навчальних центрах.

При цьому постійно відчувається гостра нестача висококваліфікованих фахівців, у тому числі й у сфері управління. Однією з основних причин цього є постійне підвищення вимог до їх компетенції.

Фахівці визначають компетентність як сукупність таких чинників:

- знань як результату освіти особистості;
- навичок як результату досвіду роботи і навчання;
- способів спілкування як уміння працювати з людьми.

Підготовка менеджерів за кордоном ведеться безперервно, у відповідності з концепцією безперервного навчання. Цю концепцію визначають як комплекс заходів, який дає людині можливість навчатися протягом всього життя за принципом: цінно будь-яка освіта, в будь-якому місці і будь-якого змісту. Висуваються також вимоги щодо розподілу освітніх ресурсів індивіда протягом усього його життя, а не їх концентрації в певний період відповідно до традиційної логічної послідовності.

### **3.2. Способи та шляхи удосконалення правового регулювання створення та функціонування кадрової служби, як складової в системі безпеки підприємства.**

Завданнями управління кадровою безпекою є нейтралізація ризиків попередження виникненню загроз та криз забезпечення ефективності управління персоналом шляхом формування у персоналу характеристик що сприяють досягненню інтересів власників та самого персоналу їх захист від зовнішніх та внутрішніх загроз. Очевидно що питання управління кадровою безпекою є актуальним і вимагає всебічного вивчення та розроблення концептуальних засад організації та управління кадровою безпекою в сучасних економічних умовах.

Так Н. Логінова зазначає, що кадрова безпека є важливою складовою економічної безпеки підприємства та має мету виявити, попередити, знешкодити та відвернути загрози та ризики, які спрямовані на інтелектуальний потенціал персоналу та які виходять безпосередньо від нього. Це повинно відображатися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства[41].

Н. Швець кадрову безпеку визначає як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами взагалі[69].

Авторський колектив під керівництвом Г.В. Козаченко [32] вважає що вирішувати проблему економічної безпеки підприємства необхідно з врахуванням того, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки персоналу підприємства. І. Чумарін зазначає, що кадрова безпека є елементом економічної безпеки підприємства, який орієнтований на беззбиткову діяльність персоналу[68]. Однак, основні концептуальні засади кадрової безпеки не сформовані та не визначено її місце як підсистеми у загальній комплексній системі економічної безпеки підприємства. Тому метою статті є розробити

концептуальні основи організації та управління кадрової безпеки як складової комплексної системи економічної безпеки.

Планування та управління персоналом повинні забезпечувати достатній рівень кадрової безпеки, здійснювати організацію системи підбору, навчання, мотивації й найму праці необхідних фахівців, у повному обсязі використовувати моральні та матеріальні стимули, потрібність професії, бажання до ініціативи, гарантування соціальних благ та політику звільнення.

Набір кадрів є ключовим моментом процесу гарантування кадрової безпеки підприємства. Він повинен мінімізувати негативний вплив на кадрову безпеку підприємства через ризики і загрози, які можуть бути викликані персоналом та його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами взагалі[44].

Процедура відбору персоналу включає в себе декілька етапів. Це, перш за все, перевірка наданих рекомендацій або резюме претендентів на посаду, так би мовити «безконтактний» відбір кандидатів. Потім, послідує проведення з відібраними претендентами психологічного тестування та співбесіди щодо його професійної придатності. І останнє, обов'язкове вивчення «професійної історії» майбутнього працівника та його образу життя, сімейного та іншого оточення службою безпеки підприємства. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що процес захисту підприємства від небезпеки починається на етапі підбору працівників на вакантні посади та триває безперервно протягом всього часу існування підприємства. Ефективність його залежить від використання правильних методів набору персоналу.

Наступним етапом кадрової безпеки є «адаптація» персоналу до умов праці. Поширена помилка служб управління персоналом за цим напрямком роботи полягає в тому, що зазначену кадрову технологію досліджують тільки на професійному й побутовому рівнях. Час адаптації не завжди відповідає двом місяцям випробувального терміну, який встановлюється для багатьох

працівників під час зарахування їх на посаду. Він індивідуальний для кожної особистості та для певної соціальної групи працівників.

Важливим елементом кадрової безпеки є контроль - комплекс засобів, установлений для всього персоналу підприємства, включаючи адміністрацію. Його складовими є регламент, обмеження, режими, технологічні процеси, оцінювальні, контрольні та інші операції. Метою цього комплексу засобів є попередження та усунення можливостей заподіяти збитки підприємству. Завданням служба безпеки на підприємстві у даному напрямку є організація демократичної й прозорої системи атестації персоналу та відповідність її з діючої системою оплати праці.

З метою забезпечення дотримання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці на підприємстві створюється система управління охороною праці. Ця система містить в собі правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці - це сукупність чинників виробничого середовища, що завдають впливу на здоров'я і працездатність людини в процесі праці. Кожен працівник підприємства повинен дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей в процесі виконання будь-яких робіт чи під час перебування на території підприємства, знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, проходити у встановленому законодавством порядку попередні та періодичні медичні огляди. Працівник несе безпосередню відповідальність за виконання зазначених вимог.

Керуючись нормативними документами з охорони праці, служба управління персоналом підприємства повинна постійно проводити роботи щодо визначення рівня безпеки праці на кожному робочому місці та приймати рішення щодо доведення рівня безпеки праці до нормативного та проводити ліквідацію робочих місць з несприятливими умовами праці.

Наступний найголовніший етап - це сам процес регулювання та управління кадровою безпекою. Він здійснюється за допомогою методів управління кадрами.

Економічні методи управління базуються на врахуванні особистих і колективних економічних інтересів та відповідальності. Вони відомі як економічно заохочувальні або як «метод пряника». Метою таких методів є економічне зацікавлення окремих суб'єктів у розвитку різноманітних напрямків формування та використання ресурсів праці. При цьому вплив на трудові ресурси здійснюється через систему цін, впровадження посадових окладів, доплат, надання кредитів, утримання податків та інше. Такі методи базуються на економічних законах і можуть мати прямі або непрямі форми впливу.

Правові методи управління трудовими ресурсами базуються на чинних законодавчих актах, правовому і нормативному забезпеченні системи управління трудовими ресурсами. Суб'єкти управління повинні будь-які свої дії здійснювати у відповідності до правових норм. Будь-яке розпорядження, ухвала, інструкція будуть дійсними лише за умови, що документ відповідає чинному законодавству. Мета правового забезпечення управління трудовими ресурсами полягає у створенні єдиної законодавчої системи, якою повинні керуватися усі суб'єкти господарювання в системі державного управління ресурсами праці.

Методи управління трудовими ресурсами органічно пов'язані між собою та організацією реалізації конкретних заходів. Умовний їх поділ на економічні, правові та організаційні служить здебільшого для орієнтації кожного з виконавці трьох гілок влади у розробці конкретних заходів та контролю за їх виконанням. Практичне використання методів впливу управління трудовими ресурсами визначає два типи політики держави на ринку праці - активну і пасивну.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі дослідження обраної теми випускної кваліфікаційної роботи, було з'ясовано, що на сьогоднішній день поняття «кадрова безпека» є маловивченою категорією, яка містить великий потенціал щодо підсилення вагомості в процесі гарантування безпеки підприємства. В умовах значних змін, економічних та політичних перетворень, виникає потреба в подальшому вивченні складу та взаємозв'язків між окремими складовими кадрової безпеки, формування єдиного комплексу критеріїв для її оцінювання, проведення класифікації і визначення місця кожного елемента кадрової безпеки підприємства.

Таким чином, результати, отримані в ході проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. В ході дослідження було визначено поняття, роль, характеристику кадрової безпеки підприємства та її місце в системі безпеки підприємства. Категорія «кадрова безпека», її складові частини та напрямки забезпечення являють собою на сьогодні недостатньо вивчену галузь. Запропоновані класифікаційні категорії не претендують на повноту та завершеність. Зокрема, треба визначити вагу кожної такої складової для економічної безпеки підприємства. Не менш цікаве вивчення взаємозв'язків між складовими кадрової безпеки, між кадровою та іншими видами економічної безпеки. Зважаючи на значний (а можливо і вирішальний) вплив кадрової безпеки на економічне функціонування підприємств доцільно продовжувати дослідження у цьому напрямку. Таким чином, на сьогоднішній день поняття «кадрова безпека» є маловивченою категорією, яка містить великий потенціал щодо підсилення вагомості в процесі гарантування безпеки підприємства.

2. Було здійснено правовий аналіз існуючих загроз кадровій безпеці підприємства та виокремити дієві шляхи протидії останнім. Відтак, усі фактори ризику, небезпек і загроз можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками. Залежно від можливості прогнозування варто

виділяють 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 кадровій 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. Такж було з'ясовано, що всі існуючі загрози кадровій безпеці підприємства прийнято поділяти на зовнішні та внутрішні.

3. Було проаналізовано нормативно-правову базу менеджменту персоналу, яка має певні особливості. Нормативно правова база менеджменту персоналу – це ті ж законодавчі акти, що регулюють процес кадрового забезпечення в рамках трудового законодавства: Конституція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс, Закон «Про зайнятість» та ін. Нами було з'ясовано, що практичне вирішення всіх завдань з менеджменту персоналу не повинно суперечити основним положенням Конституції України, законодавства про працю та інших законодавчих актів України. Будь-які порушення закону у сфері працевлаштування чи звільнення працівників, оплати й охорони праці, регламентації посадових прав та обов'язків, регулювання робочого часу тощо можуть бути оскаржені в судовому порядку. Контроль за додержанням законодавства про працю здійснюють спеціально уповноважені на те органи та інспекції, які не залежать у своїй діяльності від власника або вповноваженого ним органу.

4. Запропоновано новітні способи та засоби удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки з урахуванням міжнародного досвіду. Таким чином, для збереження кадрової безпеки варто в першу чергу удосконалити



чинне українське законодавство, що регулює дане питання та використовувати сучасні кадрові технології, включаючи такі механізми як:

- ефективну мотивацію;
- прискорену адаптацію (за рахунок наставництва);
- своєчасне запобігання конфліктним ситуаціям, атестацію;
- компенсацію;
- розумну політику звільнення;
- пропаганду корпоративності.

5. Досліджено принципи забезпечення кадрової безпеки підприємства в процесі комплектування кадрами, за наслідками якого запропоновано сучасну дієву модель забезпечення кадрової безпеки підприємства в процесі кадрової комплектації. Правове регулювання процесу планування та управління персоналом спрямоване на забезпечення належного рівня економічної безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, наймання, навчання і мотивації праці необхідних працівників, зокрема, матеріальні та моральні стимули, престижність професії і волю до творчості, забезпечення соціальними благами.

Таким чином, конкретними кроками в реалізації кадрової політики повинна функціонувати єдина системи добору та оцінювання персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, створення ефективного механізму мотивації високопродуктивної праці. Сучасна модель забезпечення кадрової безпеки підприємства в процесі комплектування кадрами повинна виглядати саме як дієвий механізм взаємопов'язаних факторів, які при їх спільному й доцільному виконанні, покликані на всебічне забезпечення процесу кадрового відбору.

6. Також, проведений аналіз зарубіжного досвіду забезпечення кадрової безпеки підприємств показав, що для успішного запобігання загрозам кадрової безпеки на підприємствах варто впроваджувати спеціальну систему атестацій і безперервного внутрішньо-підприємницького навчання в

профільних навчальних закладах, на спеціальних курсах, та стажування у за кордоном.

Підсумовуючи вищевикладене слід зазначити, що сучасна законодавча база з правового забезпечення діяльності кадрової служби на підприємстві має ряд суттєвих прогалин та потребує значних доопрацювань. Зокрема й у впровадженні на законодавчому рівні правових аспектів використання поліграфічних пристроїв та проведення анкетування, як дій, що будуть обов'язковим елементом при прийнятті на роботу.

Таким чином, дослідження кола питань, щодо правового регулювання діяльності кадрової служби на підприємстві в цілях забезпечення безпеки підприємства вимагає по-новому підійти до його реалізації. Забезпечення безпеки підприємства в процесі реалізації ним кадрової політики – чи не найважливіший фактор успішної діяльності останнього. Від рівня забезпеченості кваліфікованим персоналом напряму залежить рівень його діяльності та становище на ринку. Адже саме інтелектуальний потенціал підприємства, представлений його працівниками (кадрами) є «візитною картою» суб'єкта господарювання. Відтак, забезпечення кадрової безпеки повинно відбуватися одразу за кількома напрямками. Досягти дієвого результату можливо лише шляхом підвищення рівня організаційно-правових засад кадрової безпеки на національному, а як наслідок – на регіональному й локальному рівнях діяльності підприємств та впровадженням нових дієвих підходів до процесу комплектування кадрів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров А. А. Правовой статус руководителей предприятий и механизмы их материального вознаграждения / А. А. Александров // Труд за рубежом. – 1994. – № 4 (24). – С. 6–21.
2. Антропов В. В. Участие работников в управлении предприятиями в ФРГ / В. В. Антропов // Труд за рубежом. – 2001. – № 1 (49). – С. 20–40.
3. Астахова Л. В. Информационная безопасность: риски, связанные с культурным капиталом персонала / Л. В. Астахова // Научно-техническая информация. Серия 1. : науч.-техн. сб. – 2015. – № 4. – С. 1 – 13.
4. Баглай М. В., Усенин В. И. Правовые методы усиления эксплуатации трудящихся в странах капитала. Основные тенденции современного буржуазного трудового права / М. В. Баглай, В. И. Усенин. – М. : Наука, 1964. – 316 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. - К.: Центр учбової літератури, 2011.
6. Балашов Ю. К. Деятельность менеджеров в кадровой политике корпораций / Ю. К. Балашов // Труд за рубежом. – 2001. – № 3 (51). – С. 90–115.
7. Борисенко З. М. Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України : колективна монографія / З. М. Борисенко, І. Л. Петрова. – К. : Дорадо, 2012. – 234 с.
8. Васильчак С. В. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку / С. В. Васильчак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12. – С. 122 – 128.
9. Виноградський М. Д., Беляєва С.В., Виноградська С.М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2006.
10. Гербер Р. Кадры в системе социалистического управления / Р. Гербер, Г. Юнг ; пер. с нем. В. А. Хорохордина ; под ред. М. В. Семина. – М. : Прогресс, 1970. – 209 с

11. Господарський кодекс України / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. — 2003. № 6. ст.134.
12. Даниленко С. В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації / С. В. Даниленко // Проблеми економіки. — 2012. — № 4. — С. 146 – 150.
13. Данченко О. Б. Інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом в системі економічної безпеки організацій / О. Б. Данченко, Ю. А. Поскрипко // Управління проектами та розвиток виробництва. — № 3 (43). — 2012. — С. 79 – 87.
14. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Пер. с англ. Под ред. Ю.В. Шленова. -М.:БИНОМ,1997.
15. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 2002.
16. Дорофеев К. Н. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы / К. Н. Дорофеев, Е. В. Гараева // Молодой ученый. — 2013. — № 6. — С. 327 – 331.
17. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. -М. Центр. 1998.
18. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом: Учеб. Пособие // В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. -М.ПРИОР,1998.
19. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин [2-е изд.] – Нижний Новгород: НИМБ, 2013. – 624 с.
20. Єременко А. О. Методологічні основи системи кадрової безпеки підприємства / А. О. Єременко, Т. В. Полозова // Фін.-кредит. діяльн.: пробл. теорії та практики. - 2012. - Вип. 2. - С. 195-198.
21. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія / З. Б. Живко. – Л.: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. – 260 с.
22. Живко З. Б. Концептуальні основи управління кадровою безпекою підприємства / З. Б. Живко // Збірник наукових праць Таврійського

державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 2. - С. 103-111.

23. Зубок М. І. Забезпечення безпеки підприємства, банку в роботі з кадрами [Частина друга] / М. І. Зубок, С. М. Яременко // Бизнес и безопасность. – 2010. – № 6. – С. 50 – 53.

24. Зубок М.І. Безпека банківської діяльності: підручник / М. І. Зубок, С. М. Яременко.- К. : КНЕУ, 2012. - 473 с.

25. Ивлев А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт / А. Ивлев, Ю. Гарайбех // Человек и труд. – 2003. – № 12

26. Іванова Н. С. Сучасні принципи забезпечення ефективної системи економічної безпеки підприємства / Н. С. Іванова // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2011. – Вип. 7 (2). – С. 57 – 61.

27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - Москва: ИНФРА-М, 2002

28. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб.пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002.

29. Киселёв И. Я. Трудовое право России и зарубежных стран. Международные нормы труда / Киселёв И. Я. – М. : Эксмо, 2005. – 608 с.

30. Кодекс законів про працю [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

31. Кодекс законів про працю України [електронний ресурс]. - Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/stru>

32. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. - 280с.

33. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. - К.: КНЕУ, 2002.

34. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник.-К. КНЕУ,1998.

35. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. Ч.1: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 2002.

36. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. Пособие. - М.: Дело, 2002.
37. Кондратьева С. В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 5 (21). – С. 194-198. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html>.
38. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства / О. Л. Коробчинський // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4 (94). – С. 41 – 45.
39. Костюк Ж. С. Поняття ризику, небезпеки та загрози як базових категорій розкриття сутності економічної безпеки підприємства / Ж.С. Костюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 43. – С. 142 – 149.
40. Крегул Ю. І. Організаційно-правові засади безпеки підприємницької діяльності (в таблицях і схемах): навч. посіб. // Ю. І. Крегул, Р. О. Банк. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 216 с.
41. Логінова Н.І Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства /Н.І. Логінова // Коммунальное хозяйство городов:научно-технический сборник. -2009-№87. – С.371-376.
42. Маслов.Е.В. Управление персоналом предприятия. Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М. Новосибирск: НГЭиУ. 1998.
43. Матрусова Т. Н. Комплектование кадров в японских фирмах / Т. Н. Матрусова // Труд за рубежом. – 1999. – № 2 (42). – С. 69–101.
44. Менеджмент безпеки персоналу: навч. посіб. / З. Б Живко, Л.М. Плахотнюк, Х.З. Босак; заг. ред. З. Б Живко. – Львів : Ліга-прес., 2006 – 2011. – 228с.
45. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Канюк, В.М. Петюх та С.О. Цимбалюк та ін. ; заг. ред. В. М. Данюка, В.М Летюха. – К.: КНЕУ, 2004 – 398с.

46. "Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів: наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 18 грудня 2003 року №341."

47. Назарова Г. В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України / Г. В. Назарова // Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – Вип. 15. – С. 52-60.

48. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: Навч. - метод. посібник для самост. вивч. дисц. - Ірпінь: Академія ДПС України, 2002.

49. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: Навч. - метод. посібник для самост. вивч. дисц. - Ірпінь: Академія ДПС України, 2002.

50. Ожиганова М. І. Управління персоналом : навч. посіб. / М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпинець. - Вінниця : ВНТУ, 2014. - 187 с. - Бібліогр.: с. 183-187 - укр.

51. "Організація діяльності кадрової служби // Журнал Кадровик.UA, 25.06.2010 року [електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.kadrovik.ua/content/org-an-zats-ya-d-yalnost-kadrovo-sluzhbi>"

52. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник/ В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко. – Київ : Правова єдність, 2009. – 542 с

53. Отенко И. П. Анализ особенностей международных стандартов кадровой безопасности предприятия / И. П. Отенко, Е. С. Преображенская // Бизнес Інформ. - 2014. - № 3. - С. 371-376.

54. "Палеха Юрій. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). — 5 те вид., доп. — К.: Ліра К. — 2009. — 475 с. — Бібліогр.: \_\_\_ с. (Серія «Культура діловодства»). -С. 37-57."

55. Подлужна Н. О. Кількісна оцінка кадрової безпеки організації / Н.О. Подлужна // Вісник Донецького національного університету. Серія: Економіка і право. – 2011. – Вип. 2. – С. 160-164.
56. Поскрипко Ю. А. Аналіз інтеграції кадрової безпеки в управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу / Ю. А. Поскрипко // Економіка. Фінанси. Право. – № 9 / 1. – 2013. – С. 44-48.
57. Поскрипко Ю. А. Взаємодія кадрової безпеки та управління персоналом у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств / Ю. А. Поскрипко. – Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А. – Черкаси, 2014. – С. 317 – 344.
58. Постанова Кабінету Міністрів України «Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці» від 09.08.1993 № 611: <http://www.rada.gov.ua/laws/show/611-93-п>.
59. Про державну службу : Закон України [електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
60. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу [електронний ресурс]. - Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=en>
61. Руда Т. В. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства / Т. В. Руда, Є. М. Рудніченко, А. М. Рудий // Митна безпека. - 2013. - № 1. - С. 20-23.
62. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. - КНЕУ, 2002.
63. Сідак В. С. Окремі аспекти впровадження міжнародних стандартів забезпечення безпеки підприємств в Україні (на прикладі ISO/IEC 17799:2007) / В. С. Сідак // Вчені записки Університету економіки та права «КРОК». – К., 2008. – Вип. 18. – Т. 4. – С. 165–171.
64. Створення служби управління персоналом у державних органах // Журнал Кадровик -01, випуск від 31 серпні 2016 року [електронний ресурс].



65. "Типовий регламент місцевої державної адміністрації, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11.12.1999 року № 2263 [електронний ресурс]. -Режим доступу :

[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2263-99-%D0%BF"](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2263-99-%D0%BF)

66. Хміль Ф.І., Хміль Л.М. Управління персоналом комерційного банку: Навчальний посібник.-Рівне, 2001.

67. Цивільний кодекс України [електронний ресурс]. - Режим доступу :  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

68. Чумарин И. Г. Кадры предприятия / И. Г. Чумарин // Агентство исследования и предотвращения потерь. – 2003. - №2. – 300с.

69. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу/ Н.К. Швець // Персонал. -2006-. №5. – С.31-36.

70. Щербина В. І. Трудове право України : підручник / Щербина В. І. ; за ред. В. С. Венедіктова. – К. : Істина, 2008. – 384 с.