

УДК 338.43

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V32\(2022\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-07)

Курепін В.М., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри методики професійного навчання, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0003-4383-6177

e-mail: kurpinc@ukr.net

Особливості побудови систем та механізмів управління кадровою безпекою на аграрних підприємствах

Анотація. У статті розглянуто особливості використання трудових ресурсів та кадрового потенціалу аграрних підприємств. Досліджено забезпечення підприємств кадрової безпеки, особливості побудови систем та механізмів управління кадровою безпекою на аграрних підприємствах. Обґрунтовані теоретично-методичні та прикладні засади побудови та функціонування механізмів і систем управління кадровою безпекою на аграрних підприємствах. Визначені особливості побудови систем та механізмів управління кадровою безпекою на аграрних підприємствах. Наведено концептуальні засади дотримання кадрової безпеки на підприємстві, в основі яких лежить система заходів, важелів та інструментів запобігання кадровим ризикам та загрозам, інтеграція правил, алгоритмів та процедур управління персоналом у загальну систему менеджменту підприємства, створення динамічних систем мотивації та стимулювання персоналу з огляду на компенсацію негативних проявів його економічної поведінки в процесі виконання виробничих та управлінських функцій та обов'язків. Визначені методичні засади рівнів відповідності персоналу аграрних підприємств завданням реалізації програм розвитку, впровадження виробничо-технологічних інновацій.

Ключові слова: аграрні підприємства; безпека; персонал; ризики; система управління; функції; механізм.

Kurepin Vyacheslav, Senior Lecturer, Professional Teaching Methods Department, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Features of Construction of Systems and Mechanisms of Management of Personnel Safety at Agrarian Enterprises

Abstract. The article considers the peculiarities of the use of labor resources and human resources of agricultural enterprises. The provision of personnel security enterprises, peculiarities of building systems and mechanisms of personnel safety management at agrarian enterprises are considered. Theoretical-methodical and applied principles of construction and functioning of mechanisms and systems of management of personnel safety of agrarian enterprises are substantiated. Designated peculiarities of construction of systems and mechanisms of management of personnel safety at agricultural enterprises. Conceptual principles of personnel safety at enterprises in view of which is the system of measures, levers and instruments to prevent personnel risks and threats, integration of rules, algorithms and procedures of personnel management through the general system of management of personnel safety of the enterprise, creation of dynamic systems of motivation and stimulation of personnel in view of the compensation of negative manifestations of its economic behavior in the process of performing the duties of executives and executives. The methodological principles of the levels of compliance of the personnel of agrarian enterprises with the tasks of realization of development programs, introduction of production and technological innovations are determined.

Purpose. Theoretical generalization and scientific substantiation of theoretical-methodical and applied principles of construction and functioning of mechanisms and systems of management of water safety of agrarians. Identification of features of construction of systems and mechanisms of management of personnel safety at agrarian enterprises.

Result. Substantiated conceptual principles of personnel safety at agrarian enterprises; main measures, levers and instruments to prevent personnel risks and threats; algorithm and procedures of personnel management through the general system of management of personnel safety of the enterprise.

Conclusions. Personnel safety is an important functional component of the economic security of the enterprise, as it affects all processes of its functioning. Measures to improve the process of managing human resources will be not only to increase the level of effective functioning of the enterprise, but also to ensure supremacy.

Keywords: agricultural enterprises; security; personnel; risks; management system; functions; mechanism.

JEL Classification: M 11.

¹Стаття надійшла до редакції: 18.04.2022

Received: 18 April 2022

Постановка проблеми. Проблематиці ефективного використання трудових ресурсів та кадрового потенціалу аграрних підприємств, забезпеченню їх кадрової безпеки, особливостям побудови систем та механізмів управління кадровою безпекою на аграрних підприємствах присвячені наукові праці багатьох провідних вчених-економістів. Оцінюючи внесок науковців у розвиток теоретико-методичних та прикладних основ зазначених проблемних питань, необхідно зазначити, що в умовах перманентної транзитивності економіки питання управління кадровою безпекою аграрних підприємств потребують поглибленого наукового опрацювання та детального вивчення. Враховуючи той факт, що кадрова безпека залишається головним елементом системи безпеки, адже персонал задіяний у всіх бізнес-процесах на підприємстві, актуальності набувають питання її формування та забезпечення в мінливих умовах господарювання. Тому обраний напрям дослідження особливостей побудови систем та механізмів управління кадровою безпекою на аграрних підприємствах є актуальним та практично значущими.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування та забезпечення кадрової безпеки, побудови систем та механізмів управління на вітчизняних підприємствах викликають значну зацікавленість з боку вчених-науковців.

Проведений аналіз кадрових ризиків та загроз кадровій безпеці вказує на відсутність системності у розв'язанні питань їх класифікації в сучасній теорії й практиці [1]. Класифікація кадрових ризиків, яка представляє собою їх розподіл на певні групи за відповідними критеріями, дозволяє визначити місце кожного ризику в загальній системі, чітко їх структурувати та обґрунтувати застосування найбільш ефективного інструментарію управління ризиками. Що стосується загроз кадровій безпеці, то переважна більшість учених аналізує їх, в першу чергу, за характером та сферою виникнення, що пояснюється прагненням більшості підприємств їх мінімізувати за допомогою розроблених управлінських заходів.

Дослідженню сутності забезпечення кадрової безпеки, побудови систем та механізмів управління на вітчизняних підприємствах присвячена значна кількість наукових праць. З точки зору системного підходу сутності механізмів управління кадрової безпеки, то вона висвітлена в роботах І. Бурди, О. Вишневської, В. Кравченко, О. Лашенко, О. Литовченко, Н. Мехеди, Л. Томаневич, Т. Шири та інших. Науковою школою таких вчених, як Р. Галаз, А. Єременко, Н. Кузнецова, Н. Подлужна, Т. Полозова, Ю. Поскрипко та інших, представлено кадрову безпеку переважно як механізм управління захищеності підприємства як соціально-економічної системи від загроз. Кадрову безпеку як процес запобігання негативним впливам на основі побудови систем управління досліджують такі науковці: В.

Алькема, В. Геєць, О. Герасименко, В. Кафідов, Г. Козаченко, В. Красномоєць, М. Кизим, А. Череп, І. Чумарін та інші.

Необхідно зазначити, що в сучасних нестабільних умовах розвитку економіки країни важливим завданням керівництва більшості вітчизняних підприємств стає не тільки здатність виявити всі негативні фактори впливу на кадрову безпеку підприємства, але необхідність формування та забезпечення кадрової безпеки як механізму протидії існуючим ризикам загрозам через систему та механізми управління кадровою безпекою на підприємствах.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є теоретичне узагальнення та наукове обґрунтування теоретично-методичних та прикладних засад побудови та функціонування механізмів і систем управління кадровою безпекою аграрних підприємств. Визначення особливостей побудови систем та механізмів управління кадровою безпекою на аграрних підприємствах.

Основні результати дослідження. Головною конкурентною перевагою будь-якого підприємства залишається згуртований та орієнтований на розвиток персонал, який характеризується наявністю накопиченого досвіду та професіоналізмом. З метою мінімізації деструктивних наслідків у роботі підприємства, важливою передумовою його стабільного функціонування стає кадрова безпека [2]. Саме завдяки формуванню та забезпеченню кадрової безпеки на підприємстві стає можливим виявити та ліквідувати загрози, що стосуються персоналу.

Враховуючи те, що особливістю розв'язання проблем в управлінні підприємством є використання переважно системного підходу до діагностики, попередження та подолання наслідків кризових явищ [3], що притаманно сьогоденню, застосування нестандартних методів управління персоналом, розробка та впровадження системи кадрової безпеки має базуватися на таких принципах, як командна єдність та системність, правова та соціальна захищеність, дотримання балансу інтересів усіх учасників. Окрім цього, слід враховувати те, що система кадрової безпеки – це, в першу чергу, система взаємодії, носіями якої є персонал підприємства (керівники, спеціалісти, фахівці, робочі), тому процес формування та впровадження кадрової безпеки не має кінцевої точки (завершення) через її постійне перебування в динамічному середовищі та своєчасне попередження ризиків та загроз, що виникають.

Початком формування системи кадрової безпеки на підприємстві є усвідомлення проблеми недостатності заходів з її забезпечення. Суб'єктом ухвалення рішення про впровадження цієї системи є керівництво, адже саме воно бачить цілісну картину функціонування підприємства та наявність потенційної небезпеки [4]. Тому необхідне чітке

визначення проблем підприємства в контексті кадрової безпеки та розроблення напрямів їх розв'язання та запобігання. Отже, другим етапом є визначення мети, завдань, загального бачення й строків впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві. При цьому визначальним і початковим при формуванні системи забезпечення кадрової безпеки є стратегія кадрової безпеки підприємства, яка представляє собою сукупність пріоритетних цілей і управлінських підходів, реалізація яких забезпечує його захист від будь-яких загроз, пов'язаних з функціонуванням кадрового напрямку її діяльності. Дана стратегія є складовою частиною корпоративної стратегії підприємства і повинна враховуватися при формуванні стратегії управління персоналом підприємства [5]. Тому важливим моментом є узгодження зазначених положень зі стратегією підприємства.

На третьому етапі проводиться оцінка кадрового потенціалу підприємства, окрім цього рекомендується вже на цій стадії проводити діагностику негативних ризиків та загроз з боку персоналу. І вже після цього слід проектувати систему кадрової безпеки (четвертий етап), що включає також обґрунтування відповідних заходів та інструментарію забезпечення кадрової безпеки підприємства.

На етапі впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві необхідно забезпечити ознайомлення всього персоналу з цілями та завданнями цього проекту. Без розуміння персоналом своєї відповідальності та можливих наслідків у випадку недбалого виконання своїх обов'язків, неможлива ефективна діяльність підприємства щодо збереження активів та забезпечення заданого рівня кадрової безпеки. Окрім цього, на даному етапі оптимізується організаційна структура підприємства та враховуються основні труднощі, які можуть виникнути при впровадженні системи: втрата цілей впровадження системи кадрової безпеки; вихід за рамки проекту впровадження системи кадрової безпеки; низький рівень кваліфікації суб'єктів впровадження системи кадрової безпеки; недотримання строків впровадження системи кадрової безпеки; відсутність необхідної мотивації персоналу; недостатнє розуміння персоналом цілей і завдань проекту впровадження.

На шостому етапі проводиться оцінка рівня кадрової безпеки на підприємстві, результатом якої є коригування всіх параметрів і характеристик, засобів і методів, що використовуються. Важливим та останнім етапом є розробка та реалізація пріоритетних заходів з підтримки та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві у випадку його нестабільного становища [6]. При цьому варто акцентувати увагу на цілях та пріоритетах підприємства в системі управління персоналом, що знижують кадрову безпеку на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях.

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

Отже, у сучасних умовах формування кадрової безпеки підприємства неможливе без врахування сучасних практичних дієвих методик управління персоналом, контролю і забезпечення лояльності персоналу. При її проектуванні важливими питаннями є: виявлення конкретних загроз від персоналу та використання превентивних заходів щодо запобігання протиправних дій з його боку; порядок взаємодії суб'єктів управління кадровою безпекою (служба управління персоналом, служба безпеки та юридичний відділ); створення стимулів і мотиваційних чинників, спрямованих на посилення лояльності [7]; формування корпоративного кодексу поведінки персоналу задля створення системи персональної відповідальності; захист підприємства від розголошення персоналом конфіденційної інформації, засоби боротьби з крадіжками і розкраданням, комерційним підкупом [8]; створення найбільш типових сценаріїв корпоративного шахрайства, виявлення його ознак та симптомів, розробка плану дій по боротьбі з ним; більш ретельний аналіз повноважень та результатів роботи працівників, що займають посади з корупційними (шахрайськими) ризиками на підприємстві тощо.

Найм персоналу та його звільнення є вкрай важливими функціональними процесами управління персоналом в контексті забезпечення кадрової безпеки. Так, на етапі відбору та найму персоналу використовується цілий ряд заходів безпеки підприємства з метою виявлення благонадійності потенційного претендента.

При прийомі на роботу реалізується початковий етап перевірки персоналу: збір інформації про кандидатів на роботу (з використанням ресурсів Інтернет); детальний аналіз резюме, вивчення трудової книжки, дипломів, характеристик та інших офіційних документів; проведення індивідуальних бесід з кандидатами на роботу з метою формування психологічних портретів, виявлення їх морально-психологічних особливостей; використання рольових ігор для моделювання поведінки людини в різних ситуаціях. При цьому, менеджер з персоналу (або людина, яка проводить відбір кадрів) повинен виступати ще в ролі психолога: знати та використовувати методи виявлення брехні в процесі комунікацій (профайлінг), виявляти маніпуляції в спілкуванні і застосовувати технології переконання, аналізувати мову тіла людини та формувати модель її поведінки.

Звільнення потребує не меншої уваги з боку суб'єктів забезпечення кадрової безпеки, як і найм персоналу. Воно має відбуватися максимально обережно, адже розставання з співробітником може

становити небезпеку для підприємства. Тому вкрай важливо розробити порядок взаємодії на підприємстві з питань звільнення персоналу, визначити методи звільнення стосовно до різних посад [9]. Так, серед усіх можливих методів звільнення в процесі антикризового управління найбільш м'яким експерти вважають аутплейсмент, який передбачає максимально активне сприяння роботодавця щодо працевлаштування звільненого працівника та допомагає уникнути соціальних виплат, негативної реклами, зберегти позитивний імідж роботодавця. Але слід зазначити, що він є одним із найбільш витратних методів вивільнення персоналу: для типових посад – до 15% річного доходу співробітника, для робітничих спеціальностей – до 10% або встановлюється фіксована ціна за одну людину, якщо мова йде про реструктуризацію великого підприємства в процесі виводу його з кризи.

Необхідно акцентувати увагу, що існує безліч інструментів мотивування персоналу з метою підвищення ефективності праці, які в сфері кадрової безпеки не завжди діють, адже безпеку дуже важко оцінити кількісно, дотримання правил не приносить додатковий дохід, а лише скорочує витрати. Тому персоналу важливо донести думку, що високий рівень безпеки – це низький рівень збитків, а захищеність підприємства залежить від кожного співробітника. Для досягнення цієї мети на практиці використовуються наступні способи мотивації: покарання за порушення, інформування та заохочення за виконання правил. Але застосовувати їх найкраще в комплексі, використовуючи ці заходи в різних випадках.

Покарання може бути різним, тому дуже важливим заходом є попередження, особливо по відношенню до невеликих порушень. У багатьох випадках попередження досить, щоб в подальшому порушення не повторювалося. Працівники можуть порушувати правила, навіть не усвідомлюючи, що вони роблять щось заборонене, або думаючи, що за ними ніхто не стежить і дотримання правил є не обов'язковим. Широко застосовується методика показових покарань, її ефективність обумовлена неформальним обміном інформацією між персоналом. При цьому спеціально поширювати інформацію про те, що співробітник був покараний, не обов'язково. Найбільш застосовуваними є такі заходи щодо покарання: позбавлення будь-яких прав (наприклад, позбавлення права доступу до Інтернету); позбавлення премії як матеріального стимулу; зауваження й догани з занесенням до трудової книжки (зараз не так часто використовуються); пониження в посаді або звільнення (у більш серйозних випадках порушень).

Досить часто діяльність служби безпеки обмежується покараннями й попередженнями, але існують й інші ефективні заходи, а саме інформування та заохочення за виконання правил [10].

Що стосується інформування, необхідно зазначити, що важливим етапом інформування є інструктажі, вони можуть бути вступними, додатковими, періодичними. Вступні інструктажі потрібні новим співробітникам, що тільки прийшли на роботу. У багатьох випадках для дисциплінованих співробітників досить грамотного вступного інструктажу, щоб вони виконували необхідні правила досить довгий період часу. По можливості вступний інструктаж потрібно проводити очно або по телефону, паперові та електронні матеріали не так ефективні, але їх також необхідно надавати для того, щоб співробітник при бажанні міг знайти потрібну інформацію й при виникненні сумнівів звернутися до цих матеріалів. Дуже важливо, щоб сама форма подачі інструктажу була доступною та зрозумілою кожному, а не «для галочки». Але, не рекомендується застосування складних для сприйняття матеріалів (витяги із законів, положення, інструкції), адже ніхто не буде їх читати і витратити свій час, в кращому випадку розпишуться, що ознайомлені. Більш дієвою буде складена презентація з мінімумом тексту, картинками та конкретними рекомендаціями, що потрібно робити, вираженими дуже простою мовою. Це насправді велика проблема для вітчизняних підприємств, адже існує багато інструкцій, положення яких формальні, декларативні й ніяким чином не відносяться до реального життя.

Додаткові інструктажі проводяться в разі виявлення порушень. Можна інструктувати як конкретну людину, яка винна у порушенні, так і групу співробітників і навіть весь колектив у разі почастішання порушень. Що стосується періодичності інструктажів, то вона може бути різною, в багатьох випадках оптимально проводити їх раз на рік. Дуже часто на додаток до інструктажів, особливо за кордоном, використовуються плакати та пам'ятки з правилами безпеки, здійснюється інформаційна розсилка.

Враховуючи той факт, що для персоналу найбільш актуальні питання власної безпеки, премії і штрафи, перспективним напрямом в забезпеченні кадрової безпеки є заохочення співробітників, які попередили порушення або мінімізували втрати завдяки чітким діям в критичній ситуації [11]. Цей спосіб мотивування є актуальним, особливо в умовах здійснення бізнесу, що спрямований на людину. Хоча на сьогодні найбільш популярна модель, коли керівництво карає персонал за порушення танічого не робить з тими, хто дотримується всіх правил. Пояснюється це чисто формальним відношенням керівництва до питань кадрової безпеки, яке обмежується наймом співробітника, який займається розробкою пакету документів щодо захисту персональних даних. Тому дуже важлива підтримка «зверху», розуміння керівництвом можливих ризиків і загроз кадровій безпеці.

Отже, на сьогодні важливими пріоритетами в політиці підприємства стосовно мотивації персоналу з метою забезпечення та поліпшення кадрової безпеки, мають бути: розробка та впровадження формалізованих процедур заохочення за високі трудові результати або покарання за відповідні порушення; встановлення фіксованого відсотка від успішно укладених контрактів, як засобу мотивації керівників і фахівців з метою профілактики корупції; використання премій як заохочення за виконання правил; активне застосування методів моральної мотивації персоналу [7]; використання фіксованих посадових окладів, що залежать від поточних результатів праці; оптимізація витрат на соціальну підтримку персоналу.

Важливе місце при мотивуванні персоналу займає нематеріальний бік, який характеризується насамперед задоволеністю, лояльністю та залученістю, які є основними чинниками формування організаційної прихильності. Підвищення організаційної прихильності (шляхом підвищення задоволеності роботою, лояльності та залученості), формування відданості працівників до підприємства є одним з ключових механізмів формування їх благонадійності, а й відтак, і одним з важливих елементів механізму забезпечення кадрової безпеки. Але варто пам'ятати, що персонал вітчизняних підприємств, на відміну від іноземних, більшою мірою орієнтований на фінансову складову, тому саме про матеріальну сторону мотиваційного плану важливо не забувати.

Таким чином, питання мотивації персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки є надважливими. Для того, щоб досягти високого рівня кадрової безпеки на підприємстві:

1. Персонал повинен усвідомлювати відповідальність за свої вчинки та рішення.

2. Керівництво повинно розуміти, як має функціонувати підприємство з точки зору безпеки, що при цьому повинні робити співробітники.

Це дозволить оцінити, в якому напрямі рухається підприємство та скоригувати застосування інструментів мотивування персоналу.

Якщо уявити процес забезпечення кадрової безпеки на підприємстві у вигляді послідовних організаційних стадій його здійснення, то в узагальненому вигляді він буде складатися з наступних етапів: встановлення цілей, завдань та пріоритетів щодо забезпечення кадрової безпеки; визначення об'єкта та суб'єкта кадрової безпеки; обґрунтування конкретних заходів щодо гарантування захищеності підприємства в контексті управління персоналом; безпосереднє забезпечення кадрової безпеки (реалізація зазначених заходів) та моніторинг стану кадрової безпеки та оцінка результативності її забезпечення. Ефективність здійснення кожного з зазначених етапів значним чином визначається ступенем дотримання відповідних кожному етапу

принципів забезпечення кадрової безпеки. Ретельне виконання цієї умови дозволить підприємству отримати позитивний ефект у вигляді підвищення якості гарантування кадрової безпеки.

Зазначимо, що один і той самий принцип залежно від його сутності та важливості для досягнення кінцевої мети може бути залученим до здійснення одного або одразу декількох послідовних етапів забезпечення кадрової безпеки. Так, підприємство має дотримуватися принципу комплексності, тобто використання всіх можливих засобів захисту матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів підприємства на всіх його етапах [12].

Враховання принципу своєчасності на кожному з п'яти етапів дозволить фахівцям підприємства приймати найбільш обґрунтовані рішення щодо доцільних напрямів забезпечення кадрової безпеки у конкретних умовах діяльності. Навпаки, принцип економічної доцільності має бути врахованим, перш за все, при розрахунку ефективності забезпечення кадрової безпеки завдяки тому, що лише на цьому етапі існує необхідність проведення оцінки результативності реалізованих заходів.

Необхідно зазначити, що постійне вдосконалення системи внутрішньої охорони, залучення кращих фахівців до її роботи, значні витрати на розвиток та забезпечення економічної безпеки ніколи не можуть дати стовідсоткової гарантії надійного захисту підприємства, його матеріального і людського потенціалу.

Якими б універсальними й унікальними не були б механізми обраної стратегії захисту, в злагодженій системі безпеки завжди знайдеться слабка ланка, появи якої багато в чому буде сприяти людський фактор. Але ретельний відбір співробітників у процесі прийому на роботу, постійний моніторинг кадрового апарату не завжди в змозі розпізнати потенційну небезпеку від співробітника, яка не обов'язково повинна полягати у вчиненні дій, спрямованих на підрив економічної самостійності підприємства. Заподіяння шкоди підприємству може проявлятися і в розкраданні його майна власними співробітниками. Небезпека такого роду явища, як «внутрішнє» розкрадання, зводиться не тільки до необхідності несення додаткових витрат на повторне придбання аналогічного викраденому майна – набагато небезпечніше потенційна загроза припинення виробництва.

Відзначимо, що найбільший їх сплеск, як показує практика, доводиться на переломні періоди в соціальному й економічному розвитку країни. Разом з тим, сам цей процес безперервний, причини його слід шукати в психології співробітника. Розглядаючи внутрішньокорпоративні розкрадання з позицій чинного законодавства, будь-який грамотний юрист розцінить їх як привласнення або розтрату за умови, що викрадене майно було довірене винному в порядку виконання ним своєї трудової функції, а в

іншому випадку – як крадіжку. Отже, важливою метою забезпечення кадрової безпеки є не тільки підвищення якості її гарантування, але й мінімізація можливого збитку та втрат внаслідок нівелювання існуючих загроз.

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

Існуючі загрози кадровій безпеці можна нівелювати шляхом активізації представлених напрямів управління персоналом, які слід реалізувати за допомогою використання таких методів забезпечення кадрової безпеки, як: організація прозорої системи атестації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації; використання методу провокацій та створення стресових ситуацій під час випробувального терміну, що дозволить перевірити лояльність та компетентність працівника, рівень його стресостійкості та прослідкувати поведінку у разі виникнення надзвичайних ситуацій; здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу; розробка сприятливого матеріально-мотиваційного поля для персоналу підприємства, що не спонукатиме їх до переходу до конкурентів, формування «гарячої лінії» проти шахрайства; розробка чітких правил роботи із секретною інформацією і документами.

Необхідно зазначити, що процес формування кадрової безпеки, як функціональної складової забезпечення економічної безпеки, на українських підприємствах супроводжується певними недоліками, а саме:

- відсутність цілісної концепції з питань управління кадровою безпекою, недопрацьованість певних положень щодо її забезпечення на підприємстві та документального оформлення відповідних регламентуючих норм та нормативів, неефективна та безсистемна робота щодо попередження та недопущення небезпечних ситуацій, пов'язаних з трудовими відносинами;

- відсутність скоординованих дій щодо управління кадровими ризиками, що підтверджується використанням низькоефективних інструментів їх виявлення та нездатністю протидіяти загрозам;

- нівелювання регламентуючих положень правил та норм, що обумовлені особливостями національної трудової ментальності українців, розповсюдження практики недотримання прийнятих на себе трудових зобов'язань;

- недосконалість чинного трудового законодавства стосовно коректного формування кадрової безпеки на підприємстві та використання ефективних технологій її підвищення [13].

Задля усунення виявлених недоліків необхідна реалізація наступних заходів:

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

- розробка механізму управління кадровими ризиками на підприємстві, який включає послідовність активних та пасивних дій з підготовки, аналізу, оцінки та впливу на кадрові ризики підприємства з метою мінімізації їх негативних наслідків;

- формування та впровадження організаційної культури на підприємстві [14], що дозволить не тільки вирішити проблему узгодження індивідуальних цілей персоналу із загальною метою підприємства, але й виявити спільний культурний простір з метою підвищення лояльності співробітників; удосконалення системи мотивування персоналу з використанням таких елементів, як розвиток персоналу та впровадження бонусів;

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

Висновки. Отже, кадрова безпека є важливою функціональною складовою економічної безпеки підприємства, адже впливає на всі процеси його функціонування. Заходи щодо вдосконалення процесу управління кадровою безпекою сприятимуть не тільки підвищенню рівня ефективного функціонування підприємства, але й забезпеченню надійності персоналу. Практичне значення отриманих результатів полягає у врахуванні представлених заходів при формуванні та забезпеченні кадрової безпеки на вітчизняних промислових підприємствах.

Таким чином, аналіз процесу формування та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві дозволяє дійти висновку, що він складається з декількох етапів, а саме: усвідомлення керівництвом проблеми й необхідності кадрової безпеки підприємства; визначення мети, завдань, загального бачення й строків впровадження системи кадрової безпеки підприємства; оцінка кадрового потенціалу та виявлення негативних ризиків і загроз з

боку персоналу; проектування та впровадження системи кадрової безпеки підприємства; оцінка рівня кадрової безпеки на підприємстві; розробка та реалізація пріоритетних заходів з підтримки та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві та контроль досягнення цілей.

Послідовна їх реалізація покликана отримати достатній для забезпечення умов фінансово-економічної стабільності підприємства рівень кадрової безпеки. Система кадрової безпеки є важливою складовою безпеки підприємства, впровадження якої дозволить не тільки виявляти та попереджувати загрози з боку персоналу, але й уникнути кризового стану підприємства. Метою забезпечення кадрової безпеки будь-якого підприємства є комплексний вплив на потенційні й

реальні загрози та ризики, які не дозволяють йому успішно функціонувати в нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

Саме людина виступає найскладнішою ланкою в системі економічної безпеки, адже саме людський фактор може здійснити критичний вплив на успішність діяльності підприємства. Враховуючи те, що оптимізація системи управління персоналом для кожного підприємства, незалежно від його розмірів та форм власності, є питанням особливої важливості, забезпечення кадрової безпеки має стати постійною, цілеспрямованою й чітко усвідомленою складовою кадрової політики. Процес захисту підприємства від небезпеки починається ще на етапі планування персоналу й продовжується аж до вивільнення персоналу.

Література:

1. Воронюк Т. А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2019. 213 с.
2. Череп А. В., Кузнецова А. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. Економічні науки. 2018. № 1. С. 32-36.
3. Курепін В. М. Механізм управління безпекою вітчизняних підприємств на засадах маркетингу. Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. присвяч. до 90-ча заснування Харків. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва ім. П. Василенка, м. Харків, 17-18 жовт. 2020 р. Харків: Харків. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва ім. П. Василенка, 2020. С. 154-158. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8183>. (дата звернення: 15.09.2021).
4. Курепін В. М. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємств аграрного профілю. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 94-99. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/personnel-security-as-an-integral/> (дата звернення: 15.09.2021).
5. Іваненко В. С. Державна політика щодо кадрового забезпечення агропромислового комплексу: пріоритети та напрями. Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей III міжнародної наук.-практ. онлайн-конференції, м. Київ, 13 жовтня 2021 року / редкол. О.С. Волошкіна та ін. Київ: ІТТА, 2021. С. 1076-1081. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10108> (дата звернення: 12.01.2022 р.).
6. Радіонов М. О., Марченко Д. Д., Курепін В. М. Визначення основних напрямів профілактики травматизму на підприємствах сільського господарства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. Вип. 1 (101). С. 111-117. URL: <https://visnyk.mnau.edu.ua/statti/2019/n101v1r2019radionov.pdf> (дата звернення: 05.04.2022).
7. Єгіазарян А. С. Сутність нематеріальної мотивації персоналу підприємства та основні її компоненти. Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу України: матеріали 32-ї студентської науково-теоретичної конференції, м. Миколаїв, 18-20 берез. 2020 р. Миколаїв: МНАУ, 2020. С. 95-98. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7031>. (дата звернення: 15.09.2021).
8. Курепін В. М. Особливості системи управління охороною праці в аграрних підприємствах: економічні аспекти розвитку. *Modern Economics*. 2021. № 29(2021). С. 107-114. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-17).
9. Сміренін В. О. Кодекс законів про працю України як інструмент системи управління безпекою та здоров'ям працівників на підприємствах аграрного профілю. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 23-24 черв. 2021 р. Миколаїв: МНАУ, 2021. С. 88-91. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9822/1/88-91.pdf> (дата звернення: 15.09.2021).
10. Курепін В. М. Розвиток аграрного сектору економіки України через забезпечення безпеки на виробництві. Соціально-економічна політика та адміністрування у сфері регіонального розвитку України: зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 3-5 квітня 2019 р. Миколаїв: МНАУ, 2019. С. 109-112. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/5791>. (дата звернення: 15.09.2021).
11. Іваненко В. С. Комплексна безпека підприємств агропромислового комплексу, як складова система управління. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчен. і студентів, м. Львів, 19 лют. 2021р. Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2021. С. 295-297. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8880>. (дата звернення: 15.09.2021).
12. Вишневецька О. М. Потенціал сільськогосподарських товаровиробників в умовах Світової організації торгівлі. *Економіст*. 2007. №11. С. 37-39.
13. Русавська В. І. Адаптація національного трудового законодавства до законодавства Європейського Союзу. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 23-24 черв. 2021 р. Миколаїв: МНАУ, 2021. С. 36-39. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9821/1/36-38.pdf> (дата звернення: 15.09.2021).

14. Дуда Є. О. Порівняльна характеристика фізичної та розумової праці // Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності людини в сучасному суспільстві: матеріали Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції, м. Миколаїв, 24 листопада 2021 р. Миколаїв: МНАУ, 2021. С. 84-86. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10466>.

References:

1. Voroniuk, T. A. (2019). Formuvannya mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva restorannoho hospodarstva [Formation of a mechanism for managing the competitiveness of restaurant businesses]. Ph. D. Thesis: 08.00.04. Odesa [in Ukrainian].
2. Cherep, A.V., & Kuznetsova, A. V. (2018). Formation of anti-crisis management strategy of machine-building enterprises of the zaporizhia region. *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu*. Ekonomichni nauky. 1. 32-36 [in Ukrainian].
3. Kurepin, V. M. (2020). The mechanism of safety management of domestic enterprises on the basis of marketing. *Suchasnyi marketynh: stratehichne upravlinnia ta innovatsiyni rozvytok* [Modern marketing: strategic management and innovative development], Mizhnarodna nauково-praktychna konferentsiia [International scientific-practical conference]. Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi tekhnichnyi universytet silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka, 154-158. Retrieved from: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8183> [in Ukrainian].
4. Kurepin, V. M. (2020). Personnel Security as an Integral Part of Economic Security at Agricultural Enterprises. *Modern Economics*, 24, 94-99. Retrieved from: <https://modecon.mnau.edu.ua/personnel-security-as-an-integral> [in Ukrainian].
5. Ivanenko, V. S. (2021). State policy on staffing of the agro-industrial complex: priorities and directions // Actual problems, priority directions and strategies of development of Ukraine: abstracts of reports of the III international scientific-practical. online conference, Kyiv, October 13, 2021 / editor. O.S. Voloshkin and others. Kyiv: ITTA, 2021. S. 1076-1081. Retrieved from : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10108> [in Ukrainian].
6. Radionov, M. O., Marchenko, D. D. & Kurepin, V. M. (2019). Determining the main areas of injury prevention in agricultural enterprises. *Visnyk aghrarnoji nauky Prychornomor'ja*, 1, 111-117. Retrieved from: <https://visnyk.mnau.edu.ua/statti/2019/n101v1r2019radionov.pdf> [in Ukrainian].
7. Jeghiazarjan, A. S. (2020). The essence of intangible motivation of enterprise personnel and its main components. *Uchastj molodi u rozbudovi aghropromyslovogho kompleksu Ukrainy* [Participation of young people in the development of the agro-industrial complex of Ukraine], Naukovo-teoretychna konferencija [Scientific and theoretical conference]. Mykolaiv: MNAU, 95-98. Retrieved from <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7031> [in Ukrainian].
8. Kurepin, V. M. Features of labor protection management system in agricultural enterprises: economic aspects of development. *Modern Economics*. 2021. № 29 (2021). Pp. 107-114. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-17) [in Ukrainian].
9. Smirenin, V. O. (2021) The Code of Labor Laws of Ukraine as a tool for the management of safety and health of workers at agricultural enterprises. *Rozvytok terytorialnykh ghromad: pravovi, ekonomichni ta socialjni aspekty* [Development of territorial communities: legal, economic and social aspects], Mizhnarodnja naukovo-praktychna konferencija [International scientific-practical conference]. Mykolaiv: MNAU, 88-91. Retrieved from: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9822/1/88-91.pdf> [in Ukrainian].
10. Kurepin, V. M. (2019). Development of the agricultural sector of Ukraine's economy through ensuring safety at work. *Socialjno-ekonomichna polityka ta administruvannya u sferi regionaljnogho rozvytku Ukrainy* [Socio-economic policy and administration in the field of regional development of Ukraine], Naukovo- praktychna. konferencija [Scientific and Practical Conference]. Mykolaiv: MNAU, 109-112. Retrieved from: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/5791> [in Ukrainian].
11. Ivanenko, V. S. (2021). Integrated security of agro-industrial enterprises as a component of management system. *Problemy ta perspektyvy rozvytku biznesu v Ukraini* [Problems and prospects for business development in Ukraine], Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [International scientific-practical conference]. Ljviv: Ljvivs'kyj torghoveljno-ekonomichnyj universytet, 295-297. Retrieved from: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8880> [in Ukrainian].
12. Vyshnevs'ka, O. M. (2007). Potential of agricultural and consumer goods in the minds of the World Trade Organization. *Ekonomist*. 2007. no. 11. pp. 37-39 [in Ukrainian].
13. Rusavska, V. I. (2021). Adaptation of national labor legislation to the legislation of the European Union. *Rozvytok terytorialnykh ghromad: pravovi, ekonomichni ta sotsialni aspekty* [Development of territorial communities: legal, economic and social aspects], Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [International scientific-practical conference]. Mykolaiv: MNAU, 36-39. Retrieved from: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9821/1/36-38.pdf> [in Ukrainian].
14. Duda, E. A. Comparative characteristics of physical and mental work. Actual problems of safety of human life in modern society: materials of the All-Ukrainian scientific-theoretical Internet conference, Mykolaiv, November 24, 2021. Mykolaiv: MNAU, 2021. P. 84- 86. Retrieved from: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10466> [in Ukrainian].

