

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

О. З. ВОРОНКА

**МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ
ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО
СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

МОНОГРАФІЯ

Львів
Галицька видавнича спілка
2020

УДК 65.012.8 (477)

*Рекомендувала до друку Вчена рада
Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол № 10 від 27 травня 2020 року)*

Рецензенти:

З. Б. Живко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Львівського державного університету внутрішніх справ;

А. М. Штангрет, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування Української академії друкарства.

Воронка О. З.

Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія / О. З. Воронка. — Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. — 231 с.

ISBN 978-617-7809-42-4

Монографія спрямована на теоретичне обґрунтування та розробку науково-прикладних засад формування механізму забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. У монографії запропоновано модель системи кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. Сформовано методичний підхід до оцінювання кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. Запропоновано теоретико-методичний підхід до розробки та застосування захисних заходів для протидії загрозам кадровій безпеці підприємств високотехнологічного сектору економіки. Розроблено механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. Сформовано технологію забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. Обґрунтовано науково-практичні положення щодо вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки.

Для наукових і практичних працівників, викладачів, аспірантів та студентів закладів вищої освіти.

УДК 65.012.8 (477)

ISBN 978-617-7809-42-4

© Воронка О. З., 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Теоретичний базис формування кадрової безпеки підприємства	7
1.2. Концептуальні передумови забезпечення кадрової безпеки підприємства.....	28
1.3. Методичні засади створення підсистеми кадрової безпеки	48
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ УДОСКОНАЛЕННЯ	
УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ	59
2.1. Тенденційний аналіз розвитку вітчизняного високотехнологічного сектору економіки як критерій оцінки рівня кадрової безпеки на його підприємствах	59
2.2. Оцінювання рівня кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки.....	79
2.3. Загрози кадровій безпеці підприємств високотехнологічного сектору економіки та моделювання пріоритетності заходів їх протидії	99
 РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ	119
3.1. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки.....	119
3.2. Технологія забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки	133
3.3. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки.....	157
ВИСНОВКИ	178
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	181
ДОДАТКИ.....	202

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

КБ	—	кадрова безпека
КБП	—	кадрова безпека підприємства
ПВСЕ	—	підприємства високотехнологічного сектору економіки
СКБП	—	система кадрової безпеки підприємства

ВСТУП

В умовах посилення конкурентної боротьби на світових ринках товарів і послуг, зростання розриву в темпах розвитку країн, орієнтованих на формування постіндустріального суспільства, та країн, зосереджених на добуванні сировини і природних ресурсів, виникає потреба в генеруванні нових знань для більш ефективної протидії новим викликам людству, забезпечення національної безпеки, зокрема економічної, що більшою мірою пов'язано із розвитком високотехнологічного сектору економіки. Високотехнологічні підприємства виконують роль локомотиву, який здатний стабілізувати та перевести на новий рівень розвитку національну економіку шляхом формування попиту на нові знання, сировину, матеріали й комплектуючі. Україна володіє необхідним потенціалом для розвитку високотехнологічного сектору економіки, але недостатня увага до безпекового аспекту їх господарської діяльності, зокрема в забезпеченні кадрової безпеки, не лише ускладнює функціонування, але й формує передумови до втрати найбільш цінних – трудових ресурсів. Розробка нових видів високотехнологічної продукції, їх виготовлення та просування на світових ринках вимагає застосування ефективного механізму забезпечення кадрової безпеки, особливо у сфері захисту інтересів працівників та узгодження їх із пріоритетами розвитку підприємства.

Розробці питань щодо забезпечення кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства чимало уваги приділили українські та зарубіжні вчені, зокрема: Л. Абалкін, Г. Аніловська, І. Бінько, Н. Вавдіюк, З. Варналій, С. Васильчак, О. Власюк, В. Воротін, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, С. Кавун, М. Караїм, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Ляшенко, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мігус, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Є. Олейніков, І. Оттенко, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пономаренко, Я. Пушак, І. Ревак, Н. Реверчук, М. Флейчук, В. Франчук, І. Чумарін, М. Швець,

Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Шликов, О. Шляйфер, А. Штангрет, В. Ярочкін та інші.

Зважаючи на наукову й практичну значущість праць цих вчених, слід зазначити, що у сучасній науковій літературі й практиці ще недостатньо досліджені важливі питання забезпечення кадрової безпеки підприємств. Зокрема, потребують окремого системного дослідження процеси формування механізму забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки.

Мета написання монографії полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково-прикладних засад формування механізму забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки.

Це обумовило вирішення таких завдань:

- розроблено модель системи кадрової безпеки ПВСЕ;
- запропоновано методичний підхід до оцінювання кадрової безпеки ПВСЕ;
- сформувано теоретико-методичний підхід до розробки та застосування заходів, спрямованих на протидію загрозам кадровій безпеці ПВСЕ;
- розроблено механізм забезпечення кадрової безпеки ПВСЕ;
- запропоновано технологію забезпечення кадрової безпеки ПВСЕ;
- сформовано науково-практичні положення щодо вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки ПВСЕ.

Монографія підготовлена у межах плану науково-дослідних робіт Львівського державного університету внутрішніх справ – «Економічна безпека держави та суб'єктів господарської діяльності; стан та проблеми забезпечення» (державний реєстраційний номер 0118U0038).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичний базис формування кадрової безпеки підприємства

Розвиток сучасних вітчизняних підприємств є стрімким та мінливим, що спричинено трансформаційними економічними змінами, посиленням конкурентної боротьби, зростанням податкового навантаження та виникненням низки проблем, пов'язаних з екологією. Така ринкова ситуація висуває нові вимоги та підходи не лише до процесу управління підприємством, прийняття управлінських рішень в нестандартних бізнес-ситуаціях, а й до методів та способів їх розв'язання, безпосереднього управління персоналом. Тому актуальною постає проблема підбору управлінської команди, підвищення координації виробничо-збутових процесів підприємства, ефективності прийняття управлінських рішень для виконання стратегічних і оперативних завдань. Провідне місце у вирішенні цих проблем займає організація і забезпечення кадрової безпеки персоналу, його лояльності та відданості підприємства як основний напрям підвищення ефективності управління підприємством.

Задане дослідження стосується, зокрема підприємств високотехнологічного сектору економіки (ПВСЕ), які належать частково до четвертого, п'ятого та шостого технологічних укладів, виокремлених відомим ученим С. Ю. Глазьевим¹. Ці технологічні уклади пов'язані з розвитком важкого машинобудування, сталевиробництва і сталепрокату, хімічної та фармацевтичної промисловості, створенням комп'ютерної техніки, удосконаленням комп'ютерної та генної інженерії, розвитком біо- й нанотехнологій, упровадженням інновацій в авіаційній і космічній сфері, розробленням радіолокаційної та судоплавної техніки, застосуванням

¹ Глазьев С. Ю. Экономическая теория технического развития. М.: Наука, 1990. С. 30-32.

роботехніки, нано- й пікотехнологій, систем штучного інтелекту. За загальноприйнятими твердженнями та як зазначає Ф. Яо, продукцію чи послугу, в собівартості якої понад 10 % становить частка науково-дослідних чи конструкторських робіт, відносять до продукції, що створена в секторі високих технологій².

Згідно зі Законом України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 09.12.2015 року, «високі технології – це технології, розроблені на основі новітніх наукових знань, які за своїм технологічним рівнем перевищують кращі вітчизняні та іноземні аналоги і конкурентоспроможні на світовому ринку наукомісткої продукції»³. Саме поняття «високотехнологічного промислового підприємства» наведено у «Методиці ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств» і називає підприємство, яке виготовляє високотехнологічну продукцію, здійснює розробку, розвиток і виведення на ринок нових продуктів, інноваційних процесів шляхом використання наукових і технічних знань⁴.

Розвиток та успішне функціонування підприємств високотехнологічного сектору економіки передбачає ефективність забезпечення кадрової безпеки, яка виступає одним з головних пріоритетних завдань у досягненні успішного функціонування не лише одного підприємства чи групи підприємств, а й економічної системи загалом. Водночас кадрова безпека не тільки сприяє збереженню та ефективній діяльності суб'єктів господарювання, але забезпечує поступ у розвитку національної економіки відповідно до тенденцій зміни світового економічного простору.

² Яо Ф. Перспективи розвитку українського ринку високих технологій в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету. Економіка*. 2006. № 85. С. 51.

³ Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 45. Ст. 434 (в редакції від 09.12.2015 р., підстава 766-VIII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada>

⁴ Методика ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств. Затверджено наказом Мінпромполітики України від 08.02.2008 № 80. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/term/v0080581-08>

З'ясування змісту поняття «кадрова безпека» вимагає визначення характеристики поняття «економічна безпека», що є неможливим без дослідження поглядів учених щодо трактування поняття «безпека»⁵.

Поняття «безпека» широко тлумачиться практично у всіх життєво важливих аспектах. Безпека є однією з головних потреб людини.

Зазначене знайшло відображення в сучасній теорії мотивації, яка, ґрунтуючись на теорії потреб М. Туган-Барановського, ієрархії потреб А. Маслоу та теорії ERG К. Альдерфера, позиціонує потребу у безпеці як одну з найпріоритетніших. Скажімо, відповідно до теорії А. Маслоу (1908–1970)⁶, яка заснована на біхевіористичній доктрині, усі потреби людини можна об'єднати в п'ять груп, зокрема: фізіологічні потреби (їжа, вода, одяг, житло), безпеки і захищеності, соціальні, поваги та визнання, самовираження. Тобто безпека посідає другу позицію в ієрархії і поряд із найважливішими потребами забезпечує саме існування людини.

П. Я. Кравчук описує безпеку «як стан об'єкта, що характеризує його здатність зберігати свою суть, призначення та структуру, спроможність нейтралізувати внутрішні і зовнішні небезпеки та загрози, можливість реалізації життєво важливих інтересів об'єкта»⁷.

Нині вітчизняні й зарубіжні дослідники безпеку розглядають переважно як стан захищеності від певних загроз та небезпек. На думку В. Храмова, «безпека – стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави від зовнішніх і внутрішніх загроз»⁸.

Приміром, з погляду американського політолога А. Уолферса, безпека в об'єктивному плані передбачає відсутність загроз набутим цінностям, а у

⁵ Семенченко А. В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Інформ*, ВД «ІНЖЕК». 2015. № 9 (452). с. 429.

⁶ Економіка та менеджмент: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, І. О. Тивончук, Р. В. Фещур та ін.; за ред. О. Є. Кузьміна. Львів: Держ. ун-т «Львівська політехніка», 1996. с. 673.

⁷ Кравченко О. Я., Кравчук П. Я. Діагностика та механізм забезпечення корпоративної безпеки підприємства: монографія. Луцьк: ВОРВП «Надстир'я», 2008. с. 23.

⁸ Юридична енциклопедія: в 6 т. / редкол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. К.: Укр. енциклопедія, 1998. Т. 1: А-Г. С. 207.

суб'єктивному – відсутність страху, коли вказаним цінностям буде заподіяно шкоду і вони будуть піддані руйнації⁹.

Таке трактування безпеки є підґрунтям для уточнення сутності безпеки на мікрорівні, тобто стосовно кожного окремого суб'єкта підприємницької діяльності. В науковій літературі до цього рівня управління існує кілька визначальних підходів¹⁰.

Результати теоретичного аналізу наведених підходів до визначення поняття «безпека», зокрема як пріоритетної потреби для кожної людини, дають змогу висновувати, що безпека підприємства – це бажаний стан, який характеризується стабільністю функціонування, захищеністю та можливістю реалізації життєво важливих інтересів. Вважаємо, що безпека підприємства з позиції персоналу – це такий стан підприємства, за якого воно функціонує та отримує прибутки, здатне захищати власні інтереси від ризиків та загроз, пов'язаних із власним персоналом, та одночасно оберігати свій персонал.

Водночас безпека нерозривно пов'язана з такими дефініціями, як «небезпека», «ризик», «загроза». Перелічені категорії взаємозалежні, і кожній із них властива відносна самостійність, отож приділимо увагу – цим поняттям.

Серед науковців нема єдиного трактування небезпеки, натомість у Сучасному тлумачному словнику української мови небезпека – це можливість, ймовірність якогось лиха, нещастя, шкоди й таке інше¹¹.

Розглядаючи поняття «небезпека» з позиції економічних аспектів, акцентуватимемо увагу саме на економічній небезпеці. Наприклад, В. Франчук вважає, що «економічна небезпека – це деструктивні граничні зміни в

⁹ Wolsfers A. Diskort and Collaboration, Essays on International Politics. Baltimore: Johns Hopking University Press, 1962. P. 48.

¹⁰ Воронка О. З., З. Б. Живко, Мартин О. М. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 166.

¹¹ Сучасний тлумачний словник української мови. К.: Кобза, 2005. С. 307.

соціально-економічній системі, викликані реальними втратами, пов'язаними з реалізацією загрози»¹².

Український науковець М. М. Єрмошенко доводить правильність трактування небезпеки як «об'єктивно існуючої можливості негативного впливу на якесь явище, систему, механізм, соціальний організм, унаслідок чого йому може бути заподіяна шкода, що призведе до занепаду, кризового стану тощо»¹³.

В. Ярочкін, дефініюючи небезпеку, акцентує на діях реальних або потенційних, які можуть нести шкоду особі чи об'єктам. Так, він подає небезпеку як наміри, плани підготовки дій та самі дії, спрямовані на знищення, підпорядкування, послаблення і т. ін.¹⁴

Е. Олейніков, характеризуючи небезпеку, зосереджує увагу на чинниках, які несуть цю небезпеку, тобто небезпека – це цілком усвідомлена, але не фатальна ймовірність заподіяння шкоди, що визначається наявністю об'єктивних або суб'єктивних чинників, яким притаманні певні негативні властивості¹⁵.

З. Живко наводить два підходи до трактування поняття «небезпека»: «перший – ймовірнісний, коли розглядається можливість виникнення негативних наслідків; другий – реальний, коли йдеться про конкретні дії, які завдають шкоди певній соціально-економічній системі»¹⁶.

Таким чином, обґрунтовано доцільність визначати небезпеку як наявну або потенційну можливість деструктивної дії внутрішньої або зовнішньої загрози, вплив якої може завдати шкоди будь-якому об'єкту чи суб'єкту. Оскільки розглядаємо всі категорії і поняття у взаємозв'язку з кадровою

¹² Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія. Львів: Вид-во Львівського держ. ун-ту внутр. справ, 2010. С.14.

¹³ Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. С. 23.

¹⁴ Ярочкін В. І. Секьюритология – наука о безопасности жизнедеятельности. М.: Ось-89, 2010. С.16.

¹⁵ Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е. А. Олейникова. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. С.10.

¹⁶ Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2012. С.11.

безпекою та зважаючи на те, що персонал може бути одночасно як суб'єктом, так і об'єктом небезпеки, пропонуємо визначити небезпеку з позицій внутрішніх та зовнішніх чинників впливу.

Отже, небезпека з точки зору кадрового потенціалу за внутрішніми чинниками – це такий стан та діяльність підприємства, коли через вчинки і дії персоналу (навмисні, випадкові чи опосередковані) підприємство несе збитки, піддається загрозам та переходить у кризовий стан; за зовнішніми чинниками небезпека – стан і діяльність підприємства, за яких воно не здатне протидіяти зовнішнім загрозам щодо переманювання, підкупу та залякування персоналу або ігнорує їх, унаслідок чого підприємство втрачає не лише персонал, й зазнає фінансових і матеріальних збитків, розбалансовуються інтереси всіх учасників соціально-трудова відносин, спричинюється кризовий стан.

Існує ще одне поняття, яке безпосередньо стосується безпеки, – це «загроза», що в більшості наукових праць має стосунок до небезпеки.

Майже всі вчені сходяться на думці, що: загрози – це

– події, зміни або дії, тобто загрозам притаманна динаміка;

– вони спричиняють шкоду або порушення нормального функціонування підприємства, і, як наслідок, є причиною збитків та втрат;

– загрози виникають під дією певних чинників (зовнішніх та внутрішніх), і тому потребують комплексу заходів із боку підприємства для їх нейтралізації та усунення¹⁷.

Погоджуємося з твердженням А. Штангрета і Я. Котляревського¹⁸, що загрозу потрібно трактувати як одну з форм небезпеки, сукупність негативних факторів чи умов зовнішнього та внутрішнього середовища соціально-економічної системи, які призводять до зниження безпеки.

З позиції персоналу, загроза – це деструктивні дії власного персоналу, які спричиняють розвиток конфліктних ситуацій на підприємстві, або дії

¹⁷ Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25(І). С. 189.

¹⁸ Штангрет А. М., Котляревський Я. В. Сутність поняття «безпека» та взаємозв'язаних з нею категорій. *Наукові записки*. 2010. № 2. С. 77.

конкурентів, партнерів, спрямовані на дестабілізацію трудової дисципліни на підприємстві, переманювання чи залякування персоналу, що завдають матеріальних і моральних збитків, призводять до небезпеки.

Безпосередньо до понять «загроза» та «небезпека» причетне поняття «ризик». Зв'язок цих понять постійно вивчається. Тлумачення поняття «ризик» у сучасній літературі теж є різнобічним, можливо, внаслідок розмаїття видів ризику. Його характеристику (валютний, кредитний, процентний та ін.) веде, наприклад, у «Словнику банкіра»¹⁹, хоча сам зміст поняття «ризик» не розкрито. Як і стосовно поняття «небезпека», сьогодні сформувалося кілька підходів у визначенні змісту «ризик». Проаналізувавши аналіз підходи до визначення поняття «ризик», можемо зазначити таке.

Найпоширенішим є трактування «ризик» як імовірності настання негативних наслідків:

1) ризик – це існування або можливість ситуації, за якої формуються передумови (накопичується потенціал) протидії реалізації національних цінностей, інтересів та цілей забезпечення національної безпеки²⁰;

2) ризик – це можливість виникнення несприятливих або небажаних наслідків діяльності суб'єкта²¹;

3) ризик – це можливість настання деякої несприятливої події, що тягне за собою виникнення різного роду втрат²²;

4) ризик – це ймовірність виникнення несприятливої ситуації в економіці регіону²³;

5) ризик – це можливість виникнення збитків унаслідок впливу зовнішнього середовища²⁴.

¹⁹ Гулько М. М., Смовженко Т. С. Словник банкіра. Львів: Фенікс Лтд., 1992. С. 41.

²⁰ Манилов В. Исследование проблем национальной безопасности: вопросы методологии. Военная мысль. 1995. № 5. С. 12.

²¹ Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е. А. Олейникова. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. С. 81.

²² Лукасевич И. Я. Анализ финансовых операций. М.: Финансы, 1998. С. 211.

²³ Герасимчук З. В., Вавдіюк Н. С. Економічна безпека регіону: діагностика та механізм забезпечення: монографія. Луцьк: Надстиря, 2006. С. 81.

²⁴ Финансовый менеджмент: теория и практика / под ред. Е. С. Стояновой. М.: Перспектива, 2000. С. 192.

Змістовнішим є визначення поняття «ризик» в іншому підході, за яким ризик трактовано як економічну категорію, суть якої зводиться до невизначеності та дій, скерованих на подолання цієї невизначеності. Ризик розглядається як економічна категорія, яка має діалектичну об'єктивно-суб'єктивну структуру, пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору у процесі виробничо-господарської діяльності.

Сутність категорії «ризик» полягає у:

1) невизначеності реального очікуваного результату в ситуації управління та оцінювання²⁵;

2) відображенні міри (ступеня) відхилення від цілей, бажаного (очікуваного) результату, а також ступеня невдачі з урахування впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування²⁶;

3) діяльності, спрямованій на подолання невизначеності, яка виражається у стійких відносинах між суб'єктами виробництва з приводу оптимізації своїх інтересів до максимізації прибутку при об'єктивній неможливості врахувати і кількісно визначити весь комплекс одночасно діючих чинників, що породжують визначеність економічної системи²⁷;

4) діяльності, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення бажаного результату, невдачі та відхилення від мети, яка міститься в альтернативах, що вибираються²⁸.

Виходячи з визнання ризику економічною категорією, доцільно докладніше з'ясувати сутність ризику. У сучасних визначеннях категорії «ризик» увагу переважно акцентовано на його негативних наслідках:

²⁵ Белінська Я. В. Теоретичні засади аналізу валютних ризиків. *Актуальні проблеми економіки*. 2002. № 10. С. 36.

²⁶ Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним розвитком: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. С. 54.

²⁷ Доронин А. И. Бизнес-разведка. М.: Ось-89, 2006. С. 82.

²⁸ Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни. М.: Мысль, 1989. С. 38.

імовірності втрат, настанні несприятливих подій, небезпеці появи збитків. Проте виникнення ризику не завжди пов'язано з негативними наслідками, інакше підприємці не займалися б господарською діяльністю. Ризик є однією з ключових ознак підприємницької діяльності, він апріорі супроводжує будь-яке підприємницьке рішення і часто пов'язаний не з можливістю втрат, а лише з недоотриманням прибутку. Тому ризик, зазначає Ю. Сенейко²⁹, варто розглядати як можливість настання ситуації за будь-якої діяльності, яка може відхилятися від поставленої мети (спричинити виникнення втрат чи недоотримання прибутку) або залишатися незмінною.

Ризики у підприємницькій діяльності виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників (рис. 1.1).

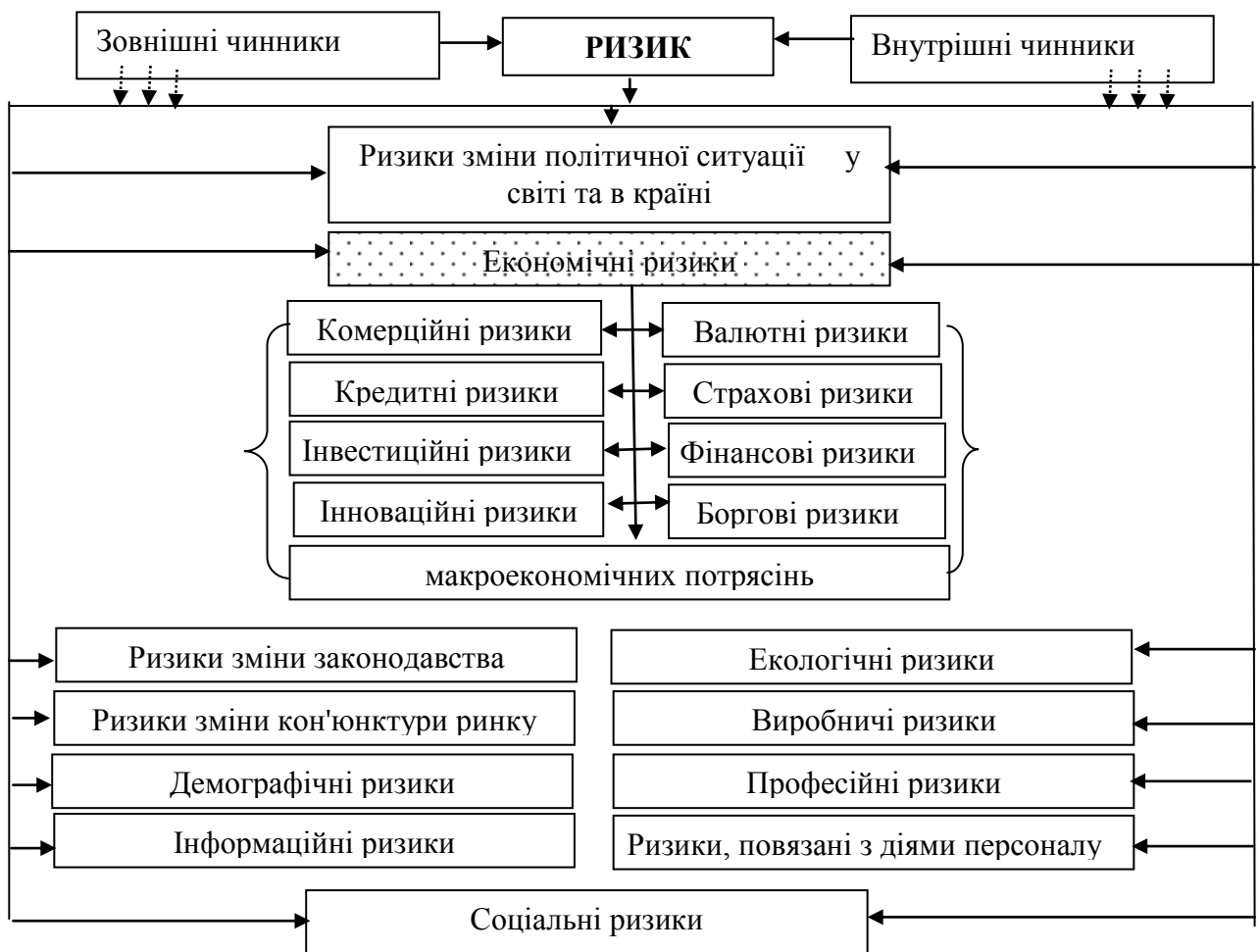


Рис. 1.1. Природа виникнення ризиків

Джерело: розроблено автором.

²⁹ Сенейко Ю. Сучасні підходи до трактування категорії «ризик». *Регіональна економіка*. 2006. № 1. С. 208.

У разі переходу суб'єкта підприємницької діяльності у критичний стан ризику трансформуються у загрози підприємницькій діяльності.

Отже, проаналізувавши поняття «ризик» через призму персоналу, можемо зазначити, що ризик – економічно-соціальна категорія, яка має діалектичну об'єктивно-суб'єктивну структуру, направлена на подолання невизначеності при прийнятті управлінських рішень, вирішенні конфліктних ситуацій у процесі виробничо-господарської діяльності підприємства.

Отже, ризик, так само як загроза, є формою небезпеки, реалізація якої може мати позитивний і негативний наслідки. У першому випадку це сприятиме зростанню рівня безпеки, а в другому призведе до виникнення загрози, а в подальшому і небезпеки³⁰ (рис. 1.2).

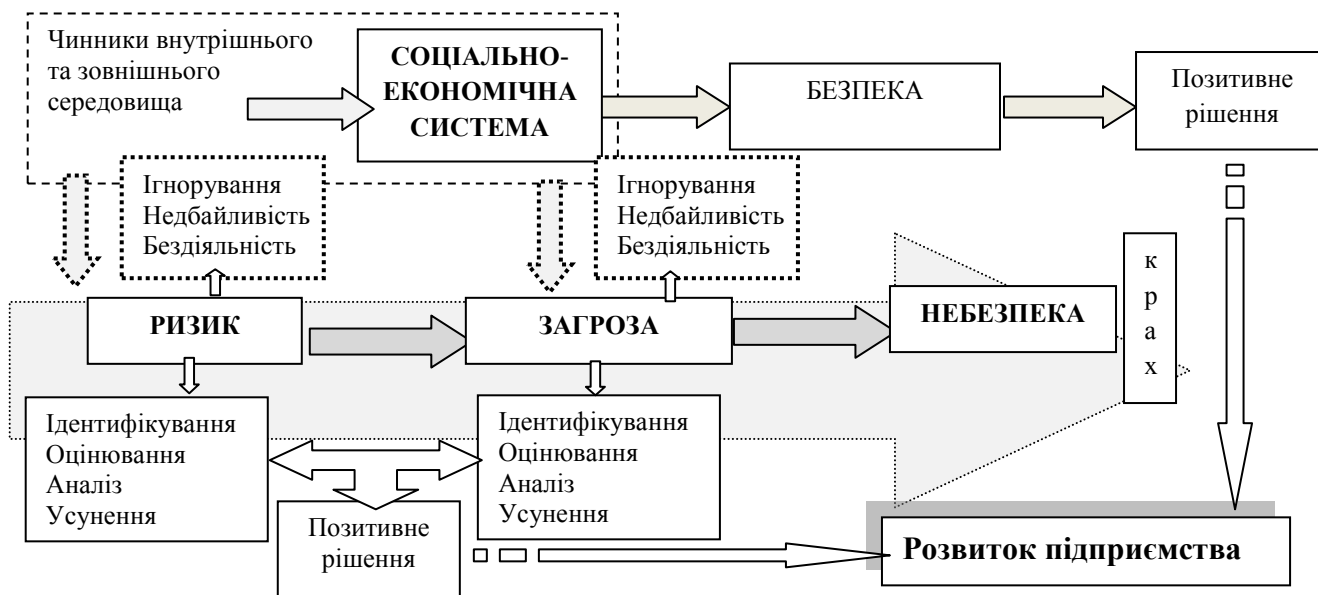


Рис. 1.2. Взаємозв'язок категорій «небезпека», «ризик», «загроза» стосовно соціально-економічної системи – підприємства

Джерело: розроблено автором.

Запропонований рисунок слід трактувати певним чином. Соціально-економічна система (держава, підприємство, галузь), що перебуває в стані рівноваги, є безпечною. Потрібно обумовити, що у стані рівноваги дія зовнішнього і внутрішнього середовища на систему є обмеженою, або такою,

³⁰ Сліпа О. З., Живко З. Б., Мельникович В. М. Діалектична об'єктивно-суб'єктивна структура ризику // Інвестиційно-інноваційні засади розвитку національної економіки в ринкових умовах: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород та м. Мукачево, 24-25 квітня 2015). Ужгород-Мукачево, 2015. С. 414.

що суттєво не впливає на неї. Тобто система може розвиватися та відтворюватися.

Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, конкуренція у підприємницькому середовищі, наявність певної свободи дій суб'єктів господарювання, суб'єктивні особливості осіб, що приймають рішення, створюють умови для ухвалення ризикових рішень.

Функція безпеки – конкретні дії, які необхідно здійснити, щоб захистити соціально-економічну систему від загроз – як потенційних, так і реальних, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Ризик щодо загрози є категорією первинною, натомість загроза – вторинною, що виникає за наявності та реалізації ризику.

Загроза є частиною ризику і конкретною формою небезпеки, яка виникає у разі негативного наслідку прийнятого рішення чи невиправданого ризику.

Проведене узагальнення щодо сутності основних елементів категоріально-понятійного апарату безпеки дає змогу стверджувати, що кадрова безпека – це складова економічної безпеки підприємства, пріоритетним завданням для якої є захист від ризиків і загроз задля створення умов для найефективнішого управління персоналом як визначальним ресурсом з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства³¹.

Особливе місце в системі безпеки належить економічній безпеці, в рамках якої рельєфно виділяються такі напрями її забезпечення, як безпека вітчизняного сектору виробництва, стійкість національної грошово-кредитної системи, регіональні аспекти економічної безпеки та економічна безпека суб'єктів господарювання.

Економічна безпека як ключовий напрям розвитку безпеки підприємства розглядається відносно недавно. Питання щодо формування та зміцнення економічної безпеки держави, регіону, підприємства стали предметом вивчення багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, із-поміж яких: Л. Абалкін,

³¹ Бурда І. Я. Теоретичні аспекти кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства. *Наукові записки УАД*. 2011. № 1. С. 23, 29.

Г. Аніловська, О. Арєф'єва, О. Барановський, С. Васильчак, В. Геєць, Р. Дацків, З. Живко, О. Захаров, С. Кавун, О. Кириченко, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Ляшенко, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, В. Пономарьов, Я. Пушак, І. Рєвак, М. Флейчук, В. Франчук, О. Черняк, С. Шкарлет та інші.

В умовах нестабільності економіки і підприємництва першочергового значення набуває економічна безпека. Її забезпечення є неодмінною передумовою під час ліквідації соціальних та економічних загроз у процесі виробничо-господарської діяльності фірми.

Економічна безпека підприємства має певну сукупність складових, до яких відносять інформаційно-аналітичну, правову, фінансову, техніко-технологічну, а також кадрову безпеку, яка вважається одним із визначальних чинників економічної безпеки підприємства.

Функціональні складові економічної безпеки підприємства – це сукупність основних напрямів економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом³². Типову структуру функціональних складових економічної безпеки підприємства наведено у додатку А.

Забезпечення економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати наслідки впливу негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Серед систем економічної безпеки підприємства та управління персоналом знаходиться і кадрова безпека як підсистема, яка забезпечує стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства і високий потенціал розвитку в майбутньому³³.

Змістом категорії «кадрова безпека» є характеристика стану економічної системи, за якого відбувається ефективне функціонування всіх її складових,

³² Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. С. 490. URL: <http://www.economy.com.ua> (дата звернення: 08.04.2020)

³³ Сліпа О. З., Живко З. Б., Босак Х. З. Формування оптимальної системи кадрової безпеки підприємства в умовах сталого розвитку економіки України. *Актуальні проблеми сталого розвитку економіки України* / за ред. Р. І. Тринька та Я. С. Піцура. Львів: Ліґа-Прес, 2014. С. 441.

забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним із персоналом, змістовий та структурний аналіз, діагностика і прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні й зовнішні показники певної економічної системи³⁴.

Зростання ролі кадрової безпеки в сучасних умовах обумовлено, з одного боку, такими соціальними тенденціями, як демократизація суспільства, лібералізація економіки й ринку праці, зміна сутності контролю за персоналом, підвищення ролі управління персоналом в управлінні підприємством. З іншого боку, простежуються процеси ускладнення праці, підвищення ролі творчості й інновацій, надання працівникам волі й автономії в прийнятті рішень, що призводить до ослаблення можливості жорсткого контролю за персоналом³⁵.

Аналіз таких категорій як «безпека», «ризик», «загроза», «небезпека», а також трактування економічної безпеки підприємства сприяє переходу до дослідження змісту поняття «кадрова безпека». Попри те, що це поняття дедалі частіше вживається в наукових дискусіях і щораз більше застосовується на практиці, досі немає єдиного тлумачення цієї категорії.

Питання кадрової безпеки вивчали і закордонні, і вітчизняні науковці, зокрема О. Ареф'єва, З. Живко, Д. Коваленко, Г. Козаченко, О. Лашенко, Н. Логінова, А. Митрофанов, І. Мігус, Н. Подлужна, В. Пономарьов, Н. Реверчук, Ю. Чаплигіна, І. Чумарін, А. Шавасєв, Н. Швець. Тимчасом поняття «кадрова безпека» за умов розвитку сучасних механізмів потребує постійного докладного дослідження.

Аналіз джерел літератури дає можливість визначити суть поняття «кадрова безпека» підприємства та запропонувати власне його трактування (табл. 1.1).

³⁴ Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. Вип.15. С. 55.

³⁵ Чаплигіна Ю. С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека». *Управління розвитком*. 2011. № 4 (101). С. 102.

Підходи до визначення поняття «кадрова безпека»

№ з/п	Підхід до поняття «кадрова безпека»	Автор	Визначення кадрової безпеки
1	2	3	4
1	Як стан організації	А. Мітрофанов ³⁶	Це таке становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди.
2	Як напрям кадрової роботи	А. Кібанов ³⁷	Розглядає кадрову безпеку як генеральний напрям кадрової роботи.
3	Як правове інформаційне забезпечення управлінського процесу	О. Кириченко ³⁸	Розуміє під кадровою безпекою правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом, що радше є функціями кадрової безпеки або її завданнями.
4	Як стан захищеності інтересів організації, пов'язаних із її кадровою складовою	А. Шаваєв ³⁹	Стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її кадровою складовою.
5	Як сукупність заходів	А. Джобава ⁴⁰	Визначає кадрову безпеку як сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм з боку персоналу підприємства.

³⁶ Мітрофанов А. А. Экономическая безопасность коммерческих предприятий и деловая разведка. URL: www.bre.ru/security/22843.html/ (дата звернення: 12.04.2020).

³⁷ Кибанов А. Я. Кадровая безопасность в системе безопасности организации. *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2010. № 10. С. 214.

³⁸ Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2002. С. 28.

³⁹ Шаваева А. Г. Криминалогическая безопасность негосударственных объектов экономики. М.: ИНФРА-М, 1995. С. 73.

⁴⁰ Джобава А. М. Организационные и экономические составляющие конкурентоспособности предприятия. *Кадры предприятия*. 2009. № 1. С. 10.

№ з/п	Підхід до поняття «кадрова безпека»	Автор	Визначення кадрової безпеки
1	2	3	4
6	Як складова економічної безпеки підприємства	Н. Логінова ⁴¹	Це найбільш важлива складова економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і тих, які йдуть безпосередньо від нього.
7	Як складова безпеки підприємства	Ю. Чаплигіна ⁴²	Як складова безпеки підприємства, що є кількісно-якісною характеристикою стану захищеності інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом та використанням його людського, інтелектуального і соціального капіталу.
8	Як різновид економічної безпеки	Інформпортал «Сіріус» ⁴³	Різновид економічної безпеки, який полягає у забезпеченні стабільного функціонування підприємства незалежно від людських суб'єктивних чи об'єктивних факторів
9	Як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства	Н. Швець ⁴⁴ , І. Чумарін ⁴⁵ , М. Лисенко ⁴⁶ , Н. Мехеда ⁴⁷	Процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.

Джерело: сформовано автором на основі^{48, 49}.

Аналіз табличних даних дає змогу стверджувати, що всі визначення мають спільні між собою риси, але підходи авторів різняться тим, що

⁴¹ Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник*. 2009. № 87. С. 376.

⁴² Чаплигіна Ю. С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека». *Управління розвитком*. 2011. № 4 (101). С. 103.

⁴³ Матеріали інформаційного порталу «Сіріус». URL: <http://www.sirius.kiev.u/index.=1806> (дата звернення: 12.04.2020)

⁴⁴ Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналом. *Персонал*. 2006. № 5. С. 26.

⁴⁵ Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? *Кадры предприятия*. 2003. № 2. С. 34.

⁴⁶ Лисенко М. С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 7. С. 138.

⁴⁷ Мехеда Н. Г., Дібровенко М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/33_2012/Economics/5_119801.doc/htm (дата звернення: 12.04.2020).

Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. 2012. № 2 (6). С. 42.

⁴⁸ Бушман Т. С. Морфологічний аналіз поняття «кадрова безпека». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 17. Ч. 2. С. 77.

⁴⁹ Кос В. В. Кадрова безпека. URL: <http://privatbank.ua/ua/business/srednemu-i-krupnomu->

здебільшого вони зосереджуються на окремих елементах сутнісних характеристик кадрової безпеки.

За різними підходами кадрова безпека визначається як:

1) стан системи, тобто стан захищеності інтересів організації й удосконалення її людського капіталу⁵⁰;

3) сукупність процесів, що спрямовані на зміцнення, збереження і розвиток кадрового потенціалу⁵¹;

4) сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям з боку персоналу підприємства⁵².

З огляду на це, кадрова безпека – це не лише стан, й здатність підприємства протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, захищаючи інтереси підприємства, удосконалюючи кадровий потенціал, підтримуючи ефективну систему управління людськими ресурсами, створюючи безпечні умови праці та забезпечуючи надійність персоналу.

Також важливим є розуміння того, що кадрова безпека відіграє головну роль у системі безпеки підприємства загалом, оскільки це робота з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій організації є основними одиницями, які впливають на ефективність роботи підприємства. Згідно зі статистичними дослідженнями близько 51 % економічних злочинів здійснюють співробітники компаній, а ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може на 60 % знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов'язані з людським фактором⁵³.

Кадрова безпека, як домінантний елемент системи економічної безпеки організації, побудована на трудових та етичних відносинах, які складаються між працівниками підприємства. Від взаємодії працівників залежить, яким

⁵⁰ Лашенко О. Ю. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4602/>

⁵¹ Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. С. 176.

⁵² Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник*. 2009. № 87. 373.

⁵³ Шнипко О. Україна перед викликами глобального конкурентного простору. *Вісник НБУ*. 2008. № 10. С. 8–14.

курсом ітиме підприємство, чи виникатимуть внутрішні та зовнішні загрози, і якщо так, чи зможе керівництво успішно їх долати. Подолання всіх небезпек і загроз на підприємстві можливе шляхом упровадження сучасних підприємницьких технологій. Їх запровадження сприятиме ефективному функціонуванню виробництва, незважаючи на негативні впливи внутрішніх та зовнішніх чинників⁵⁴.

Автори деяких досліджень вважають, що персонал організації становить найбільш слабку ланку в загальній системі економічної безпеки підприємства. Ця теза аргументується тим, що персонал може бути чинником стабільності економічної безпеки і водночас джерелом негативних впливів на неї⁵⁵.

Персонал і колишні працівники можуть стати джерелом загроз через:

- афери з боку провідних спеціалістів (менеджерів і керівників середньої ланки), здебільшого не у своїй фірмі, надто ж у підприємствах високотехнологічного сектору економіки;
- «відкат» коштів з метою особистого збагачення;
- фальсифікацію сум «живих грошей» (готівки) в касі й сум на банківських рахунках, підробку чеків підприємства;
- несанкціонований продаж і використання майна (власності) підприємства з корисливою метою;
- оплату роботи підставних (фіктивних осіб), так званих «пролісків»;
- фальсифікацію документації підприємства за допомогою електронної техніки й Інтернету (наприклад, перерахування коштів підприємства на особистий рахунок, внесення «потрібних» змін у звітні документи);
- несанкціоновані операції з цінними паперами, матеріальними і нематеріальними активами підприємства;
- фальсифікацію звітів про використання коштів, виділених на відрядження, представницькі видатки, на інші потреби підприємства;

⁵⁴ Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы. М.: Ось-89, 2003. С.130-131.

⁵⁵ Чередниченко Н. В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства. *Управління фінансово-економічною безпекою: матеріали науково-практичної конференції (28 серпня 2009) / відп. за вип. А. М. Куліш. Суми: СумДУ, 2009. С. 51. URL: <http://essuir>.*

- розголошення конфіденційної інформації, яка може негативно вплинути на діяльність підприємства і спричинити значні втрати та збитки;
- використання службової та конфіденційної інформації про персонал з метою шантажу⁵⁶.

Перелічені ймовірні загрози, джерелом яких є теперішні і колишні працівники підприємства, потребують особливої уваги та розроблення адекватних механізмів нейтралізації цих загроз в підсистемі кадрової безпеки.

Задля виявлення і вирішення проблем виникнення ризиків та загроз на підприємстві, забезпечення його оптимального функціонування необхідно впроваджувати ефективну систему кадрової політики, яка передбачає:

- ефективну дієву мотивацію співробітників підприємства;
- прискорену адаптацію персоналу (завдяки наставництву);
- своєчасне запобігання конфліктним ситуаціям;
- атестацію персоналу;
- грошову компенсацію за невикористані відпустки;
- подвійну оплату праці у вихідні та святкові дні;
- лояльність персоналу;
- гнучкі графіки роботи;
- виважену кадрову політику;
- розумну політику звільнення;
- пропаганду корпоративності.

Зважаючи на ці напрями запровадження ефективної системи кадрової політики, обґрунтованою видається точка зору Ю. Поскрипка та О. Кириченка, які розглядають найважливіші елементи організації та функціонування кадрової безпеки залежно від процесу управління персоналом підприємства (Додаток Б).

На кожному з етапів роботи з управління персоналом повинен використовуватись відповідний інструментарій забезпечення кадрової безпеки підприємства. Скажімо, на етапі підбору персоналу на вакантні місця

⁵⁶ Васильчак С. В., Мацюняк І. Р. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 19–12. С. 122–128.

здійснюється перевірка рекомендацій кандидатів; оцінка професійної компетентності; складання повного психологічного портрету кожного співробітника; з'ясування правдивості анкетних даних. У процесі поточної роботи з кадрами: оцінюють професійну мотивацію співробітників; моніторять загрози з боку персоналу; практикують профілактичні опитування персоналу (інтерв'ю, тестування тощо). У разі проведення службових розслідувань: збирають інформацію про обставини події; розробляють тактику додаткового збору інформації про неї; таємно вивчають коло підозрюваних осіб; встановлюють додаткові факти про подію. Якщо ж планують звільнити працівника, то ретельно вивчають особу кандидата на звільнення, його посадові обов'язки, досліджують ризики, що пов'язані з переходом співробітника, котрий звільняється, на роботу в іншу компанію⁵⁷.

З метою недопущення загроз безпеці підприємства з боку його працівників необхідно налагодити ефективну систему управління персоналом. Система управління персоналом – це сукупність взаємозалежних заходів для створення умов нормального функціонування персоналу в організації. Ця система передбачає виконання низки функцій, кожна з яких складається з певних завдань⁵⁸, реалізація яких зумовлює певні позитивні наслідки (табл. 1.2).

Налагодження ефективної системи управління персоналом можливе завдяки формуванню лояльного та мотивованого персоналу як основи кадрового потенціалу та конкурентоспроможності підприємства.

⁵⁷ Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності. *Економіка та держава*. 2010. № 11. С. 37.

⁵⁸ Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. Сучасний менеджмент організацій. К.: МАУП, 2007. С. 235.

Функції і завдання системи управління персоналом

Функція	Зміст завдань із виконання функцій	Бажаний ефект від реалізації завдання
1	2	3
Визначення потреб у персоналі	— Планування кількісної потреби в персоналі; — планування якісної потреби у персоналі; — вибір методів розрахунку кількісної потреби у персоналі.	— Чітке прогнозування необхідної кількості персоналу; — якісне забезпечення персоналом; — оптимальна методологія розрахунку потреби в персоналі на всіх рівнях функціонування підприємства.
Забезпечення організації кадрами	— Вивчення й аналіз інформації про ринок праці; — розроблення і застосування методів забезпечення кадрами; — відбір і ділова оцінка персоналу.	— Наявність достовірної інформації про ринок праці; — постійний моніторинг ринку праці; — ефективний кадровий менеджмент; — професійна оцінка роботи персоналу.
Функція	Зміст завдань з виконання функцій	Бажаний ефект від реалізації завдання
Використання персоналу	— Вивчення змісту і результатів праці на робочих місцях; — проведення атестації; — упорядкування робочих місць, забезпечення безпеки праці.	— Максимально швидке виявлення та реагування на ефективність роботи кожного працівника; — відповідність персоналу займає посадам; — створення належних умов праці для персоналу.
Мотивація результатів праці та поведінки персоналу	— Управління процесом мотивації трудової поведінки; — залучення персоналу до процесу управління в організації; — створення здорового морально-психологічного клімату.	— Створення чіткої системи підвищення мотивації роботи персоналу на підприємстві; — зменшення ризиків кадрової безпеки; — формування сприятливого мікроклімату, доброзичливого та шанобливого стилю спілкування «керівник—підлеглий».
Інформаційно-правове управління персоналом	— Правове регулювання трудових відносин; — облік і статистика персоналу; — розроблення кадрової політики.	— Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки підприємства; — достовірна статистична інформація щодо кількості робочого персоналу; — належна кадрова політика підприємства.

Джерело: сформовано на основі⁵⁹.

⁵⁹ Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності. *Економіка та держава*. 2010. № 11. С. 235.

Дослідження свідчать, що найзастосовуванішими мотивуючими факторами, які сприяють посиленню лояльності співробітників до підприємства, є: гроші та інші матеріальні блага для співробітників; умови праці й сучасний інструментарій для роботи; стабільність діяльності підприємства, впевненість у завтрашньому дні; захищеність (юридична, психологічна, фізична і т. ін.); професійне визнання та кар'єрне зростання; психологічно комфортний колектив; можливість створювати і поліпшувати особисті досягнення в професійному плані; надані повноваження; бренд компанії; можливість перенавчання, професійної перекваліфікації; задоволеність із розв'язання професійних задач; сприяння підприємства в досягненні особистих цілей співробітників; прозорість (справедливість винагороди); гнучкість (індивідуальність) підходу; бажання належати до конкретної групи співробітників. Водночас варто брати до уваги низку чинників, через які може відбуватись падіння лояльності працівників до підприємства та зменшення його кадрового потенціалу, а саме: занижена оцінка праці (наприклад, заробітна плата); відсутність визнання результатів праці з боку керівництва; відсутність можливості професійного зростання; погані умови праці; рутинні задачі; розбіжність особистого кар'єрного плану і корпоративних можливостей; відсутність стабільності й захищеності; розбіжність соціальної ролі і статусу позиції; розбіжність корпоративної і особистої культури та етики; формальний (недемократичний) стиль керівництва⁶⁰.

Система управління персоналом тісно пов'язана з кадровою безпекою, бо саме через правильне управління персоналом можна уникнути небажаних ризиків, пов'язаних із ним, локалізувати загрози та прийняти ефективні управлінські рішення, розробити та запровадити ефективну кадрову політику, в такий спосіб забезпечивши кадрову безпеку підприємства.

⁶⁰ Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності. *Економіка та держава*. 2010. № 11. С. 38.

Категорія «кадрова безпека» використовується різними галузями науки, тому її розглядають як комплексне поняття теорії управління, економічної теорії, економіки праці, психології, соціології, юриспруденції та політології. Зміст поняття «кадрова безпека» описує стан економічної системи, за якого ефективно функціонують усі її складові, забезпечується захищеність персоналу від внутрішніх та зовнішніх загроз.

Зважаючи на вище викладене пропонуємо, кадрову безпеку трактувати як динамічне поняття, в основі якого лежить процес розпізнавання та розроблення захисних заходів для запобігання негативному впливу ризиків та загроз, які прямо пов'язані з діями або бездіяльністю персоналу, що уможливорює створення умов для безпечного виконання обов'язків працівниками та більш ефективного використання кадрового потенціалу на підприємстві.

Заразом під управлінням персоналом слід розуміти сукупність взаємопов'язаних заходів, які передбачають: визначення потреби в працівниках відповідних професій та рівня кваліфікації; пошук претендентів, підготовку та адаптацію до роботи в умовах підприємства; мотивування та розвиток персоналу; забезпечення високої ефективності використання кадрового потенціалу, що в сукупності уможливорює зменшення ймовірності виникнення та негативного впливу ризиків і загроз на рівень кадрової безпеки підприємства.

1.2 Концептуальні передумови забезпечення кадрової безпеки підприємства

З поняттям «кадрова безпека» тісно пов'язані такі поняття, як «людський капітал» та «кадровий потенціал», «трудові ресурси», «працівники», «персонал» і «кадри». Тому для побудови ефективного механізму зміцнення кадрової безпеки підприємства важливо розкрити і їхній зміст.

Приміром, А. Головка вважає, що «кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення

нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал»⁶¹.

О. Федонін, І. Репіна, О. Олексюк, досліджуючи кадровий потенціал, пропонують таке визначення: « – це існуючі на сьогодні та передбачувані можливості, визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства»⁶².

І. Кузнєцовою запропоновано визначення кадрового потенціалу як сукупності персоналу організації та його можливостей щодо досягнення цілей організації⁶³.

Наведені визначення дають підстави стверджувати, що розвиток кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним забезпеченням кадрової безпеки підприємства.

Формування кадрового потенціалу сучасного підприємства є одним з основних чинників інвестиційного розвитку економіки, оскільки створення реального потенціалу живої праці, знань і навиків, що охоплює безпосередньо ціле підприємство, трудовий колектив і кожного індивіда, поступово стає найбільш цінним та важливим активом організації. Стрижнева мета формування кадрового потенціалу підприємства полягає в забезпеченні його належними трудовими ресурсами, які здатні ефективно виконувати завдання та досягати поточних і стратегічних цілей організації⁶⁴.

⁶¹ Головка А. С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудовий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудові ресурси». *Вісник Хмельницького національного університету*: наук. журнал. Серія: Економічні науки. 2010. № 3. С. 120–128.

⁶² Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. С. 181.

⁶³ Крушельницька О, Мельничук Д. Управління персоналом: навч. посібник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: Кондор, 2005. С. 238.

⁶⁴ Сліпа О. З., Живко З. Б., Мартин О. М. Кадровий потенціал підприємства як фактор інвестиційного розвитку економіки // *Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings: International Scientific-Practical Conference (Klaipeda, 29 January 2016)*. Baltija Publishing, 2016. P. 149.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями та знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності⁶⁵.

Трудові ресурси характеризуються такими параметрами: вік персоналу; виробіток; частка витрат на персонал; кар'єрне зростання; кваліфікація працівників; мотивація персоналу; науковий потенціал; окупність; підвищення кваліфікації; стаж працівників; плинність кадрів; питома вага кожної категорії персоналу; питома вага науково-технічних робітників; питома вага працівників з погодинною оплатою праці; питома вага торгового і збутового персоналу; задоволеність колективом; задоволеність роботою; рівень забезпечення патентами. Трудові ресурси, завдяки своїм відмінним рисам, мають специфічний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами потрібного рівня кваліфікації і професійних навиків, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність застосування устаткування, машин, механізмів і, як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та низка інших економічних показників⁶⁶.

О. Єгоршин вважає, що поняття «кадри», «працівники», «персонал» ідентичні, і дає наступне визначення: « – це складові частини трудового колективу підприємства, які виконують виробничі та управлінські функції»⁶⁷. А. Кібанов уже розрізняє поняття «персонал» та «кадри». Скажімо, під персоналом він розуміє особовий склад організації, який включає працівників, що працюють за наймом, а також власників та співвласників, що працюють на

⁶⁵ Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. С. 256.

⁶⁶ Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. С. 657.

⁶⁷ Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. С. 132.

підприємстві. Кадри, на його думку, – це основний (штатний) склад кваліфікованих працівників організації, який володіє такими характеристиками як чисельність, склад і структура⁶⁸. А. Шегда під персоналом підприємства розуміє склад робітників, що виконують кваліфіковану і некваліфіковану працю.

Поняття «кадри» охоплює штатний склад працівників підприємства, який розділяється на дві великі групи: кадри управління та робочі кадри⁶⁹. Виходячи з цих визначень, категорії «кадри» та «персонал» можна однозначно віднести до характеристик складової «людські ресурси». Але сьогодні застосування цих термінів є, на нашу думку, доволі вузьким.

Категорія «персонал» вужча, ніж трудові ресурси, як вважають О. Крушельницька та Д. Мельничук: « – персонал – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів»⁷⁰.

Персонал – найскладніший об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати поставлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т. ін. Персонал є двигуном будь-якої організації⁷¹.

Персонал охоплює всіх працівників підприємства, які мають певну компетенцію, поєднують здібності та мотивацію кожного співробітника, визначають поведінку у рамках організації, згодні працювати за певного рівня оплати праці, запропонованого роботодавцем.

Термін «кадри» (з первинним значенням «рамка» в німецькій і французькій мовах) прийшов в управлінську термінологію з армійського лексикону, де він означає групу професійних військових – рядових, командного

⁶⁸ Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФА-М, 2002. С. 50.

⁶⁹ Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. Сучасний менеджмент організацій. К.: МАУП, 2007. С. 219.

⁷⁰ Крушельницька О, Мельничук Д. Управління персоналом: навч. посібник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: Кондор, 2005. С. 11.

⁷¹ Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. С. 344.

складу та резерву. В англomовних країнах звичним є використання в такому значенні терміна «персонал» і похідних слів від цього кореня⁷².

У контексті дослідження кадрової безпеки доречно зазначити, що на конкурентоспроможність підприємства впливають не лише розглянуті категорії – трудові ресурси та персонал, а й внутрішні та зовнішні загрози, що виникають під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників з боку власного персоналу.

О. Кириченко, досліджуючи зовнішні та внутрішні загрози безпеці підприємства, резюмує, що «зовнішні загрози – це дії, явища або процеси, які не залежать від волі чи свідомих дій співробітників підприємства, але призводять до завдання збитків організації. Своєю чергою, внутрішні загрози кадровій безпеці – це умисні чи необережні дії співробітників підприємства, що призводять до заповдіння збитків підприємству»⁷³.

Поняття кадрової безпеки є одним із найважливіших в економіці поряд із такими поняттями, як виробничі ресурси, капітал. Тому і ступінь дослідження його є досить високим. Кадрова безпека – це сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості й результативності господарської діяльності підприємства⁷⁴. Розвиток кадрового потенціалу неможливий без вибору оптимальної стратегії підприємства. Пріоритетом у цьому напрямку мусить стати належна кадрова політика, під якою розуміють систему усвідомлених і певним чином сформованих правил і норм, що увідповіднюють людський ресурс із довгостроковою стратегією підприємства⁷⁵. Невіддільним від кадрової політики є процес убезпечення кадрового потенціалу, адже ми не можемо розглядати окремо стратегію

⁷² Одегов Ю. Г., Журавльов П. В. Управление персоналом: учеб. для вузов. М.: Финстатинформ, 1997. С. 39.

⁷³ Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2002. С. 234.

⁷⁴ Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 97.

⁷⁵ Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФА-М, 2002. С. 155.

Загидуллина Т. С. Кадровая політика как элемент экономической безопасности предприятия. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2012. № 11. С. 76.

управління персоналом без стратегії безпеки кадрового потенціалу та забезпечення підприємства загалом.

Кадрову політику проводять з метою розробки власної стратегії поведінки, спрямованої на зміну наявного порядку на підприємстві та підвищення ефективності розвитку персоналу⁷⁶.

Поряд із належною організацією кадрової політики на шляху вибору оптимальної стратегії підприємства важливою є реалізація таких завдань, як:

- вчасне забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
- забезпечення належних умов праці і гарантування безпеки робітникам згідно з трудовим законодавством;
- максимально ефективне використання трудового потенціалу;
- підтримка належних стосунків усередині колективу;
- забезпечення лояльності персоналу;
- стимулювання продуктивності праці персоналу;
- створення належних умов праці та мотивування персоналу;
- фахова організація служби безпеки підприємства⁷⁷.

Оскільки проблематика нашого дослідження стосується кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки, пропонуємо для кількісного і якісного оцінювання кадрової безпеки цих підприємств виокремити п'ять груп внутрішніх коефіцієнтів: організаційні; мотиваційні; освітньо-інтелектуальні; ефективність використання персоналу та рівень створених умов праці. Завдяки групуванню показників оцінювання кадрової безпеки у відповідні групи ми зможемо віднайти основні показники, які характеризуватимуть рівень кадрової безпеки за окремим напрямом, а в комплексі внутрішньогрупові коефіцієнти дадуть можливість визначити рівень кадрової безпеки.

⁷⁶ Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: ЕНЕУ, 2009. С. 69.

⁷⁷ Живко З. Б., Копытко М. И., Живко М. А., Босак Х. З. Лояльность персонала как главный показатель гарантирования экономической безопасности промышленных предприятий. *Оралдын гылым жаршысы: научно-теоретический и практический журнал*. Серия: Экономические науки. 2014. № 14 (93). С. 83.

Так, з організаційних внутрішніх коефіцієнтів саме для ПВСЕ пропонуємо коефіцієнт стабільності персоналу, коефіцієнт укомплектованості кадрів, відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи.

Коефіцієнт стабільності персоналу розраховується як відношення кількості працівників підприємства, котрі впродовж довгого періоду постійно працювали і були в штатному розписі, до середньооблікової чисельності за той самий період. Цей коефіцієнт характеризує рух персоналу на підприємстві ВСЕ і дає можливість вжити заходів зі скорочення зайвого руху кадрів шляхом покращення умов формування та використання їхніх знань, навичок і праці. Але навіть із приводу обчислення цього показника різняться погляди. Зокрема, В. Никифоренко пропонує коефіцієнт стабільності персоналу визначати як комплекс двох показників: коефіцієнт сталості кадрів та коефіцієнт стабільності кадрів, наголошуючи, що коефіцієнт сталості кадрів – це відношення числа працівників, що перебували в списках протягом всього періоду до середньооблікової чисельності працюючих; а коефіцієнт стабільності кадрів – це відношення числа осіб, що працюють у цій організації тривалий час (3–5 років), до середньооблікової чисельності⁷⁸.

Л. Балабанова та О. Сардак вважають, що «коефіцієнт стабільності кадрів – це відношення працівників, які пропрацювали на підприємстві не менше одного року (за певний період), до середньооблікової кількості працівників за цей же період»⁷⁹.

Переконані, що коефіцієнт стабільності персоналу є важливим для ПВСЕ і впливає на кадрову безпеку підприємства, позаяк менеджери з безпеки мають можливість усувати зайві і невиправдані переміщення персоналу, зупиняти негативні тенденції, пов'язані з переведенням працівників, зменшувати витрати на перекваліфікацію, підбір та навчання персоналу. Хоча й недоцільно спрощувати того факту, що внутрішні переміщення персоналу мають і низку переваг та позитивних ефектів, а саме: можливість пропонувати талановитим

⁷⁸ Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посібник. Одеса: АтлантЮ, 2013. С. 127.

⁷⁹ Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. С. 336-337.

працівникам більш кваліфіковані посади; делегувати працівникам управлінські функції з можливістю самореалізації та визнання; заохочувати внутрішньоорганізаційний рух персоналу, який приносить позитивні результати. Як зазначає Ж. Балабанюк, розрізняють такі види внутрішньоорганізаційного руху персоналу: кваліфікаційний, коли працівник отримує одну або декілька різних кваліфікацій; міжпрофесійний, якщо аналогічно отримує додаткову чи цілком нову професію; міжкатегорійний рух, коли змінюється категорія персоналу⁸⁰.

Другий чинник організаційної групи – коефіцієнт укомплектованості кадрів (К уком.) – це відношення фактичної чисельності працівників до чисельності за штатним розписом. Тобто цей показник відображає, наскільки заповнені робочі місця, чи немає недокомплектування, попереджає про можливі збої в роботі через відсутність певної категорії спеціалістів тощо.

Нарешті, третій показник цієї групи – відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи – дає можливість установити, чи відповідає рівень знань і практичних навичок працівників тим видам складності операцій, які вони виконують. Визначити цей показник можна шляхом опитування керівників відділів, котрі відповідають за певну ділянку роботи і можуть охарактеризувати своєчасність і якість виконання завдань працівником, рівень його знань і вмінь. На виробничих ділянках доречно враховувати кількість бракованої продукції, продуктивність праці та якість виробів.

До другої внутрішньої групи показників, які пропонуємо для оцінювання кадрової безпеки, – мотиваційної – віднесемо: відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників, коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати зі середньою заробітною платою в промисловості, рівень нематеріального стимулювання праці.

Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників визначається на основі опитування експертів із-поміж працівників

⁸⁰ Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.citeman.com/3716-lateral-revement-within-organization/> (дата звернення: 12.04.2020)

підприємства. Невідповідність цього чинника призводить до появи конфліктних ситуацій у колективі, до заздрощів та невдоволення і образи працівника, якого недооцінюють.

Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати зі середньою заробітною платою в промисловості – відношення середньої заробітної плати в умовах певного підприємства до середньої заробітної плати в промисловості – допомагає визначити межі можливого діапазону оплати праці на підприємствах конкурентів і партнерів задля уникнення переманювання кадрів та планомірного регулювання процесу оплати праці.

Рівень нематеріального стимулювання праці визначається на основі опитування експертів серед працівників підприємства, – надає можливість встановити зацікавленість колективу, здружити його, заохочувати процес самовираження персоналу, його визнання та піклування про колектив.

До третьої групи внутрішньогрупових показників – освітньо-інтелектуальних – віднесемо: коефіцієнт освітнього рівня персоналу, частку працівників, зайнятих у науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах (НДДКР), частку працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію.

Коефіцієнт освітнього рівня персоналу – відношення кількості працівників із вищою освітою до середньооблікової чисельності працівників, - допомагає встановити якісний склад персоналу, рівень освіти та мотивацію отримання кращих посад, вищих окладів завдяки своїм знанням та освіті.

Частка працівників, зайнятих в НДДКР – відношення кількості працівників, задіяних при виконанні НДДКР, до середньооблікової чисельності працівників. Цей показник характеризує частку осіб, які зайняті науково-дослідницькою роботою, працюють над новими проектами, створюють інноваційні продукти, адже ми розглядаємо діяльність підприємств високотехнологічного сектору економіки.

Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію, – відношення кількості працівників, які підвищували свою

кваліфікацію та здобули на підприємстві нову професію, до середньооблікової чисельності працівників. Цей показник характеризує рівень підвищення кваліфікації персоналом, прагнення ними отримання другої освіти чи фаху.

Наступна група внутрішньогрупових показників, яку варто використовувати, оцінюючи кадрову безпеку, – це ефективність використання персоналу: коефіцієнт трудової дисципліни, співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати, темп зростання продуктивності праці.

Коефіцієнт трудової дисципліни – відношення кількості неявок на роботу без поважних причин (люд.-дн.) до фонду фактично відпрацьованого часу (люд.-дн.); – показує стан трудової дисципліни, дає можливість виявити працівників, котрі не цінують своє робоче місце, підривають авторитет підприємства та входять до групи ризику. Завдяки цьому менеджер з кадрової безпеки проводить заходи щодо виправлення ситуації та усунення ризиків.

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати – порівняння темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати; – визначає, чи виправданим є підняття заробітної плати працівників стосовно продуктивності праці. Темпи зростання продуктивності праці завжди повинні перевищувати темпи зростання заробітної плати.

Темп зростання продуктивності праці – відношення продуктивності праці в поточному періоді до аналогічного показника у попередньому році. Темп зростання продуктивності праці характеризує зростання випуску продукції за одиницю робочого часу порівняно з таким самим періодом іншого року; дає змогу прорахувати резерви зростання продуктивності праці за матеріально-технічними, соціально-економічними та організаційними факторами.

Нарешті п'ята група внутрішньогрупових чинників, які впливають на рівень кадрової безпеки, – це умови праці: рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок, рівень згуртованості трудового колективу, рівень організаційної культури.

Рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок визначається на основі опитування експертів з-поміж працівників підприємства. Оскільки діяльність ПВСЕ базується на застосуванні інноваційних методів виробництва, використовується сучасна техніка, автоматизовані технологічні лінії, комп'ютерні технології та робототехніка, то питання необхідності наукових розробок і досліджень є актуальним і своєчасним. Від цього показника залежить не лише продуктивність праці персоналу, конкурентоспроможність продукції, але й безпосередньо кадрова безпека персоналу та економічна безпека самого підприємства ВСЕ.

Рівень згуртованості трудового колективу визначається на основі опитування експертів серед працівників підприємства. За цим показником можна визначити, наскільки трудовий колектив орієнтований на виконання цілей і завдань підприємства (чи навпаки, наскільки він є дисфункціональним і скерованим на розхитування колективу і спрямований на протистояння цілям підприємства). Тому треба правильно провести розстановку персоналу на робочих місцях, виробити єдині правила поведінки персоналу, згрупувати працівників за інтересами, налагодити комунікацію.

Рівень організаційної культури визначається на основі опитування експертів з-поміж працівників підприємства. Ми розглядаємо організаційну культуру підприємства ВСЕ як стратегічний інструмент, завдяки якому можливо об'єднати та орієнтувати всі його підрозділи, весь колектив на виконання загальних цілей підприємства, заразом підвищуючи ініціативу персоналу, забезпечуючи його лояльність і відданість підприємству.

Реалізація вищезазначених завдань є хорошим плацдармом для початку побудови правильного, а головне, ефективного плану щодо вдосконалення та взаємодії кадрового ресурсу в організації. Формування такого плану повинно передбачати щонайперше моніторинг кадрової роботи на підприємстві з метою аналізу наявних проблем. І тільки після цього пріоритетом має стати вироблення кожним власником підприємства комплексної стратегії розвитку, котра стане основою для розроблення державної стратегії, яка б

реалізовувалася на двох рівнях – мікрорівні та макрорівні⁸¹. Головними завданнями, які потрібно реалізувати на макрорівні, на нашу думку, можуть стати такі заходи:

- 1) формування чітко визначеної усталеної бази щодо розпорядку робочого часу та відпочинку працівників, які б відповідали законодавству України;
- 2) впровадження комплексної державної підтримки підприємств ВСЕ;
- 3) широке залучення до виробничих зв'язків як вітчизняних, так і міжнародних інвесторів;
- 4) забезпечення значних обсягів інвестицій на техніко-технологічне переозброєння;
- 5) застосування принципів наукомістких підприємств;
- 6) забезпечення лояльності і надійності персоналу, кадрової безпеки підприємств.

Зазначені заходи сприятимуть зміцненню, перш за все, матеріального благополуччя, а як наслідок, забезпечать належну роботу і виконання працівником своїх обов'язків. Реалізація вказаних завдань гарантуватиме результат і тому, що кожен працівник буде впевнений у завтрашньому дні та майбутньому свого підприємства.

На мікрорівні (в межах окремо взятого підприємства ВСЕ) саме в цьому секторі економіки дуже важливою є людина (персонал, який володіє знаннями, має доступ до ноу-хау, знає технології та комерційні таємниці виробництва), що виступає одночасно і як об'єкт, і як суб'єкт безпеки; тому необхідно:

– по-перше, розвивати систему стимулювання персоналу підприємства, яка би включала матеріальні та нематеріальні стимули до праці; формувати комплексний підхід до процесу мотивації та стимулювання персоналу;

⁸¹ Сліпа О. З. Стратегічні пріоритети на шляху забезпечення кадрової безпеки підприємства // Актуальні проблеми економічної безпеки в контексті трансформації ринкової економіки: збірник матеріалів ІХ міжвуз. наук.-практ. конф. (м. Львів, 11 грудня 2014). Львів. С. 134.

- по-друге, дотримуватися високого розвитку людського капіталу підприємства, який забезпечував би підвищення конкурентоспроможності підприємства, його здатності до інновацій;

- по-третє, розробити цільові програми соціально-трудових відносин між найманими робітниками і роботодавцями стосовно умов наймання, функціонування і розвитку трудового потенціалу;

- по-четверте, створити спеціалізовані відділи кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства, до яких залучити фахівців-психологів, менеджерів з безпеки персоналу, юристів, кадровиків;

- по-п'яте, поєднати цілі підприємства з цілями персоналу; створити умови для ефективної діяльності персоналу; застосовувати Agile-менеджмент.

Отже, важливим пріоритетом у ринкових умовах для розвитку економіки держави є формування чіткої стратегії розвитку підприємництва, зокрема наукомістких підприємств, зміцнення та забезпечення кадрової безпеки. Формування такої стратегії дасть можливість більшою мірою розкрити найкращі якості кожної особистості і підвищити її трудову активність, що матиме логічне відображення в економічних показниках не тільки окремо взятого підприємства, й економічної системи країни загалом. Тобто питання кадрової безпеки ПВСЕ особливо актуальні і багато в чому залежать від кількості працівників-виконавців наукових досліджень, розробок та винахідників, котрі залучені до діяльності підприємства ВСЕ. Проте, як засвідчує практика, щороку цей показник знижується (майже вдвічі порівняно з минулим роком) через «відтік мізків», спричинений незадовільними умовами праці, низькою заробітною платою, незлагодженою системою мотивування тощо, а це все призводить до загроз кадровій безпеці. Так, за даними Державної служби статистики України, кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, зменшилася: з 182,5 тис. осіб (2010 р.) до 94,3 тис. осіб (2017 р.)⁸².

⁸² Наукова та інноваційна діяльність України у 2016 р.: стат. збірник. / відп. за випуск. О. О. Карамзіна. К.: ТОВ «Августр Трейд», 2018. С. 34.

Як демонструє рис.1.3, кількість працівників, що зайняті науковими дослідженнями і розробками, значно скоротилася в 2017 році порівняно з 2010 роком, а саме: дослідників – у 2,25 раза, техніків – у 2,18 раза, докторів наук – у 1,74 раза, кандидатів наук – у 2,43 раза.

Для розробки і виготовлення високотехнологічної продукції необхідні знання кожного напрямку діяльності цієї сфери, а фахівці, науковці, дослідники, відчуваючи своє невизнання, байдужість влади до їхніх розробок, відсутність фінансування на наукові дослідження та ігнорування їх наукових досягнень, переходять у галузі та в приватні підприємства, де є високий рівень оплати праці, чи виїжджають за кордон у пошуках кращої долі, через це гальмуючи розвиток високотехнологічного сектору вітчизняної економіки.

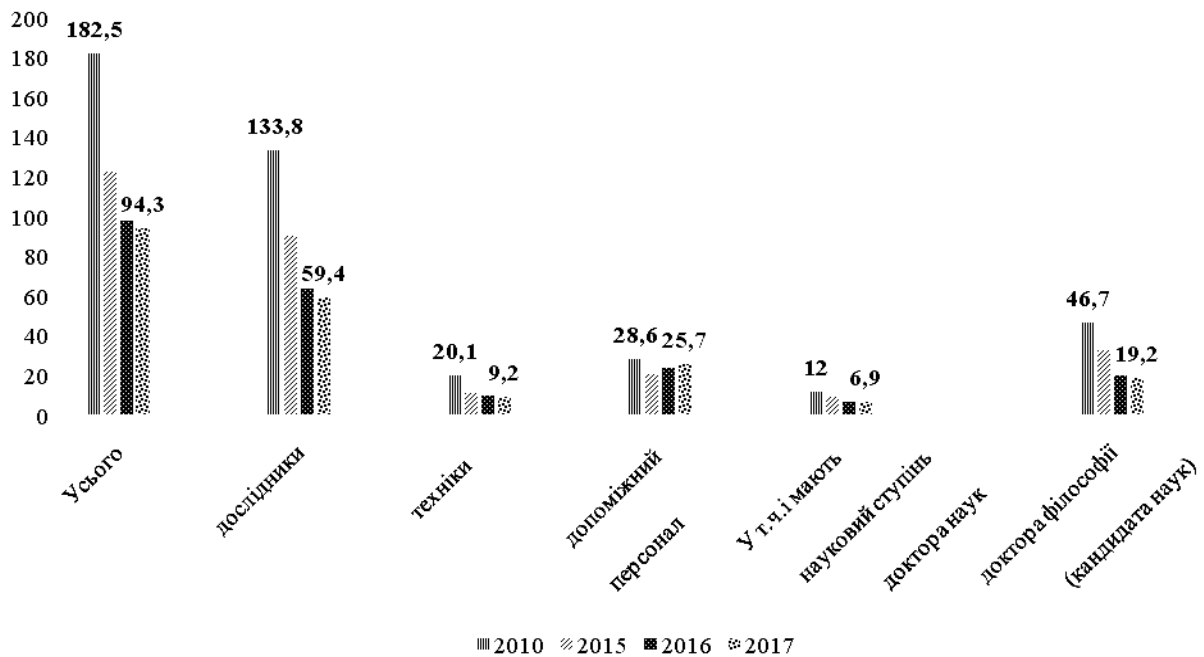


Рис. 1.3. Кількість працівників, задіяних у наукових дослідженнях та розробках, тис. осіб

Джерело: розраховано автором на основі⁸³.

Іншим несприятливим чинником вагомості кадрової безпеки в високотехнологічному секторі економіки є старіння наукового потенціалу,

⁸³ Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2012. 260 с.

зокрема на підприємствах ВСЕ, адже молоді, талановиті і перспективні науковці «осідають» у закордонних університетах, науково-дослідних установах, де їм створюють добротні умови праці та проживання. На підприємствах залишаються 60–70-літні науковці, які повинні генерувати інноваційні ідеї, готувати молоде покоління та формувати вітчизняні наукові школи за видами діяльності, надто для підприємств ВСЕ. Проблема соціального захисту цієї групи персоналу доволі неоднозначна, адже більшість із них перебувають на пенсії і питання оплати праці працюючих пенсіонерів для цієї категорії людей стоїть особливо гостро і є загрозою кадровій безпеці ПВСЕ.

О. Лашенко вважає, що за своїм змістом «кадрова безпека – це стан саме економічної системи, при якому відбувається ефективна взаємодія всіх її функціональних складових частин. Вона здатна здійснювати діагностику, змістовний та структурний аналізи і прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники функціонування економічної системи». Водночас автор наголошує, що це підсистема в системі економічної безпеки підприємства, особливість якої полягає у забезпеченні захищеності та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, які пов'язані з персоналом⁸⁴.

Кадрова безпека, як один із елементів економічної безпеки підприємства ВСЕ має досить розгалужену систему складових частин, які тісно взаємопов'язані між собою і утворюють чітку структуру. Будь-яка структура, зокрема й система кадрової безпеки, має свої складові елементи, до яких належить щонайперше безпека життєдіяльності, політико-правова безпека, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека⁸⁵.

Безпека життєдіяльності, як невід'ємна частина кадрової безпеки, включає безпеку здоров'я, фізичну та силову безпеку співробітників організації:

⁸⁴ Лашенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko_307/htm. (дата звернення: 13.04.2020).

⁸⁵ Сліпа О. З., Живко З. Б., Вольних А. І. Забезпечення соціально-економічної безпеки держави через призму кадрової безпеки підприємства // *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2015. Вип. 2. С. 213.

- безпека здоров'я передбачає створення належних і безпечних умов праці співробітників, мінімізацію травматизму та професійного вигорання на підприємстві;

- ізична безпека – це комплекс заходів із недопущення зовнішніх небезпек для персоналу, пов'язаних з його службовою та професійною діяльністю;

- силова безпека полягає у захисті фізичної особи від загроз її життю, здоров'ю та матеріальному благополуччю, а також у захисті майна підприємства від кримінальних посягань⁸⁶.

Політико-правова безпека включає податкову та юридичну безпеку:

- податкова безпека пов'язана зі захистом персоналу від надмірного податкового тиску на нього з боку контролюючих органів влади;

- юридична безпека полягає у всебічному правовому забезпеченні діяльності підприємства та дотриманні чинного законодавства.

Соціально-мотиваційна складова кадрової безпеки охоплює такі елементи, як:

- кар'єрна безпека: ґрунтується на професійно-кваліфікаційному та посадовому просуванні працівників підприємства, заохоченні в підвищенні своєї кваліфікації відповідно до вимог функціональних обов'язків;

- фінансова безпека – це передусім грошова забезпеченість персоналу, що відповідає посадовому окладу, кваліфікації, якості виконаної роботи;

- технологічна безпека – це система аналізу та прогнозування, яка направлена на виготовлення сучасного обладнання для робочого місця, впровадження новітніх технологій та широке використання передового досвіду розвинутих країн;

- естетична безпека: пов'язана з проведенням науково-практичних семінарів, конференцій, диспутів, дискусій, а також із поліпшенням власного іміджу кожного працівника;

⁸⁶ Штангрет А. М. Моделювання загроз для економічної безпеки підприємств авіаційної галузі. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. С. 492. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=&z=562>

– адміністративно-незалежна безпека: передбачає гарантування об'єктивного оцінювання результатів виконаної роботи та виявлення потенціалу кожного працівника, нереальність призначення не підготовлених і некомпетентних кадрів, що перебувають у сімейних та родинних стосунках з власниками, засновниками, акціонерами підприємства, на керівні посади, на які заслужено претендують перспективні та досвідчені співробітники⁸⁷.

Професійна безпека означає:

– безпеку праці: тобто створення безпечних умов праці на підприємстві;

– інтелектуальну безпеку: систему навчання для отримання високих знань, впровадження інновацій у розвиток персоналу, підвищення рівня професійних умінь і навичок, заохочення прояву ініціативи та здібностей шляхом створення ефективної системи преміювання відповідно до розвитку науково-технічного прогресу;

– інформаційну безпеку: засновану на захисті персональних даних, конфіденційної інформації, здійснення ділової розвідки, інформаційно-аналітичної роботи зі зовнішніми і внутрішніми суб'єктами; запобігання витоку інформації, що становить комерційну таємницю⁸⁸;

– пенсійно-страхову безпеку: що реалізовується через страхування, соціальний захист працівників, якісне медичне обслуговування.

Антиконфліктна безпека має такі складові:

– психолого-комунікаційну – передбачає створення умов безконфліктного спілкування між працівниками та керівництвом на соціальному та особистісному рівнях, товариську допомогу, вимогливість до себе та інших в інтересах виробництва, широке сприяння позитивним міжособистісним комунікаціям;

⁸⁷ Чередниченко Н. В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства. *Управління фінансово-економічною безпекою: матеріали науково-практичної конференції (28 серпня 2009) / відп. за вип. А. М. Куліш. Суми: СумДУ, 2009. С. 51-53. URL: <http://essuir.com>.*

⁸⁸ Technology transfer. Leiden, 1994. P. 40.

– патріотичну безпеку: створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного ставлення до підприємства, психологічної об'єднаності працівників довкола загальних цілей⁸⁹.

Як бачимо, складові напрямки кадрової безпеки утворюють чітку і взаємопов'язану систему, функціонування кожного елемента якої безпосередньо впливає на економічну діяльність підприємств. Для досягнення найбільш високого рівня економічної та кадрової безпеки підприємство має проводити ефективну роботу зі забезпечення максимального ступеня захисту основних функціональних частин, які входять до нього. Налагодження ефективної узгодженої роботи всіх цих елементів є запорукою стабільності функціонування господарської організації. Цю стабільність забезпечують працівники – людський капітал, який впливає на всі аспекти її діяльності, а також тісно пов'язаний із її економічною безпекою⁹⁰.

Кожна з цих функціональних складових економічної безпеки фірми характеризується змістом, функціональними критеріями і способами забезпечення.

Доцільно зважити на те, що основною різницею між кадровою безпекою та іншими складовими економічної безпеки підприємства є те, що в рамках кадрової безпеки персонал виступає як об'єкт, так і суб'єкт безпеки в розрізі функціональної сфери. Запропонована структура і зміст економічної безпеки вказують на те, що саме від ефективності управління кадровою безпекою фактично залежить загальний рівень безпеки, а отже, особливої ваги набуває розробка відповідного механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. Окрім того, першочерговість розгляду кадрової безпеки зумовлена сучасною роллю людського фактору в міжнародній економіці⁹¹.

⁸⁹ Економічна безпека: підручник / авт. кол.; за ред. О. Б. Жихор, О. І. Барановського. К.: УБС НБУ, 2015. 467 с. URL: https://pidruchniki.com/84390/economika/economichna_bezpeka

⁹⁰ Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*. 2014. Том 2 № 1 (1). С. 59.

⁹¹ Вороновська М. М., Кузьмін О. Є. Особливості формування та розподілу фонду інноваційного розвитку при мотивуванні працівників підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 2. С. 161.

Для виявлення та вирішення проблем виникнення ризиків і загроз підприємству та його оптимального функціонування необхідно впровадити ефективну систему кадрової політики, головним завданням якої є забезпечення врахування інтересів кожного працівника підприємства. Кадрова політика визначає цілі, що впливають на взаємини підприємства з зовнішнім середовищем, а також цілі, пов'язані зі ставленням підприємства до своїх працівників. Кадрова політика здійснюється стратегічними й оперативними системами управління⁹².

Отож в умовах нестабільності економіки і підприємництва важливе значення в процесі функціонування різних підприємств займає поняття кадрової безпеки. Її забезпечення є неодмінним у разі ліквідації соціальних та економічних загроз в процесі виробничо-комерційної діяльності підприємства й коли керівники прагнуть захистити своє підприємство від зовнішніх загроз, конкурентів або інших незалежних чинників, джерелом не меншої загрози може бути внутрішнє середовище установи – її співробітники⁹³. Дослідження в сфері кадрової безпеки дають можливість зменшувати цю загрозу, передбачати і ліквідувати її, а також проводити профілактику.

Згідно з даними Content Security (2012 р.), наявні у світі внутрішні та зовнішні загрози кадрової безпеки підприємств розподіляються таким чином: розголошення інформації (зайва балакучість працівників) – 32 %; несанкціонований доступ шляхом підкупу і схиляння до співпраці з боку конкурентів і злочинних угруповань – 24 %; відсутність у компанії належного нагляду і жорстких умов забезпечення конфіденційності інформації – 14 %; традиційний обмін виробничим досвідом – 12 %; безконтрольне використання інформаційних систем – 10 %; наявність передумов виникнення серед персоналу конфліктних ситуацій, пов'язаних і відсутністю високої трудової

⁹² Юридична енциклопедія: в 6 т. / редкол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. К.: Укр. енциклопедія, 1998. Т. 1: А-Г. С. 26.

⁹³ Шнипко О. Україна перед викликами глобального конкурентного простору. *Вісник НБУ*. 2008. № 10. С. 56.

дисципліни, психологічною несумісністю, випадковим підбором кадрів, слабкою роботою кадрів зі згуртування колективу – 8 %⁹⁴.

Водночас установлено, що ризик полягає у такому:

1) можливість управління працівником, котрий входить до групи ризику, ззовні, що може бути направлено на дестабілізацію організації (здобуття секретів, відведення клієнтів і т. ін.);

2) розголошення інформації, несанкціонований доступ шляхом підкупу, відсутність у компанії забезпечення конфіденційності інформації, безконтрольне використання інформаційних систем, наявність передумов виникнення серед персоналу конфліктних ситуацій;

3) постійні спроби залежного працівника поширити вплив своїх згубних пристрастей, звичок на тих, що оточують його, пошук або формування ним кола однодумців, тобто збільшення кількості представників групи ризику в організації;

4) задоволення своїх залежностей індивідом за рахунок тимчасових і матеріальних ресурсів працедавця;

5) руйнування стабільного працездатного колективу (команди);

6) схильність до злочинних дій і порушень або зради, або внаслідок задоволення своїх залежностей. Склад кадрів безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки на підприємстві⁹⁵.

Отже, від дієвості та потенціалу персоналу залежить не лише працездатність та розвиток окремого працівника, але й підприємства загалом. Формування потенціалу людських ресурсів підприємства є досить актуальним, особливо в сучасних умовах трансформації ринкової економіки України, коли відбувається прогресивний розвиток науки і техніки, з'являються інновації. Результатом є зміна ролі людини, більш повне використання та застосування

⁹⁴ Шнипко О. Україна перед викликами глобального конкурентного простору. *Вісник НБУ*. 2008. № 10. С. 8–14.

⁹⁵ Левковець Н. П. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ*. К.: НТУ, 2012. Вип. 26. С. 419-420.

інтелектуальних здібностей, можливостей, якостей, тобто потенціалу що окремого робітника, що цілого колективу підприємства.

Високотехнологічний сектор економіки відіграє надважливу роль у національній економіці України, тому для підприємств ВСЕ вагоме значення мають наявність та кількість наукових висококваліфікованих працівників, можливість створення ними інноваційної наукомісткої продукції, яка буде конкурентоспроможною як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках, фінансування наукових розробок та створення відповідних умов для розвитку науково-дослідних лабораторій, інститутів, конструкторських бюро тощо.

1.3 Методичні засади створення підсистеми кадрової безпеки

З метою досягнення щонайвищого високого рівня економічної безпеки підприємство має здійснювати діяльність зі забезпечення максимальної безпеки основних функціональних складових своєї роботи, зокрема кадрової безпеки.

Забезпечення кадрової безпеки є одним зі стандартних напрямів діяльності будь-якого сучасного підприємства. Відповідно система управління безпекою позиціонується як важливий елемент комплексної системи корпоративного менеджменту.

Змістом категорії «кадрова безпека» є характеристика стану економічної системи за якої відбувається ефективне функціонування всіх її складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти негативному впливу ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, змістовий і структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи⁹⁶.

Результати дослідження категоріального апарату поняття «безпека» та подані вище визначення кадрової безпеки дають підставу сформулювати методичні засади створення підсистеми кадрової безпеки як складової комплексної системи економічної безпеки підприємства.

⁹⁶ Лашенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko_307/htm.

Система – це щось ціле, створене з окремих частин і елементів задля цілеспрямованої діяльності. Ознаки системи характеризуються: безліччю елементів; єдністю головної мети для всіх елементів; наявністю зв'язків між елементами; цілісністю та єдністю елементів; структурою та ієрархією, відносною самостійністю; чітко вираженим управлінням.

Система може бути доволі складною. Для аналізу такого роду систем доцільний поділ на ряд підсистем. Підсистема – це набір елементів, що представляють автономну всередині системи галузь (наприклад: економічна, організаційна, технічна підсистеми)⁹⁷.

У сучасній теорії економічної безпеки нині немає єдиної визначеної системи забезпечення кадрової безпеки, чітко та логічно побудованої структури та конкретного механізму, через що втрачається можливість на практиці ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати достатній рівень кадрової безпеки з огляду на однобічність сприйняття. Більшість суб'єктів господарювання насправді нехтують заходами економічної безпеки та зводять їх лише до фізичних. Побудова моделі системи забезпечення кадрової безпеки може вирішити частину загальної проблеми в аспекті її теоретичного обґрунтування.

При побудові моделі системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання доцільно керуватися елементною структурою.

В. Ярочкін трактує «систему безпеки як організовану сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів та заходів, що забезпечують захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства, держави від внутрішніх та зовнішніх загроз»⁹⁸.

⁹⁷ Чернявський А. Д. Антикризисное управління підприємством: навч. посібник. К.: МАУП, 2006. С. 242-245.

⁹⁸ Exchanging Value – Neogotiating Technology Licensing Agreements – A Training Manual. WIPO P. 9. URL: http://www.wipo.int/sme/en/documents/guides/technology_licensing.html. (дата звернення: 13.04.2020).

На думку В. Мак-Мака, «система безпеки підприємства включає наукову теорію безпеки, політику і стратегію безпеки, засоби і методи забезпечення безпеки і концепцію безпеки підприємства»⁹⁹.

За твердженням О. А. Груніна та С. О. Груніна¹⁰⁰, «система безпеки підприємства являє собою обмежену множину взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безпеку підприємства та досягнення ним цілей бізнесу».

Що стосується кадрової безпеки підприємства, то її система – це ієрархічно структурована сукупність складових, принципів, завдань, методів, заходів, засобів, інструментів, об'єктів та суб'єктів і чітко побудований механізм зміцнення кадрової безпеки, які в комплексі забезпечують можливість уникати та попереджати імовірні загрози й ефективно усувати їхні наслідки (рис. 1.4).

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

⁹⁹ Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия. М.: Школа охраны «Баярд», 2003. С. 56.

¹⁰⁰ Грунин О. А., Грунин С. О. Экономическая безопасность организации. СПб.: Питер, 2002. С. 69.

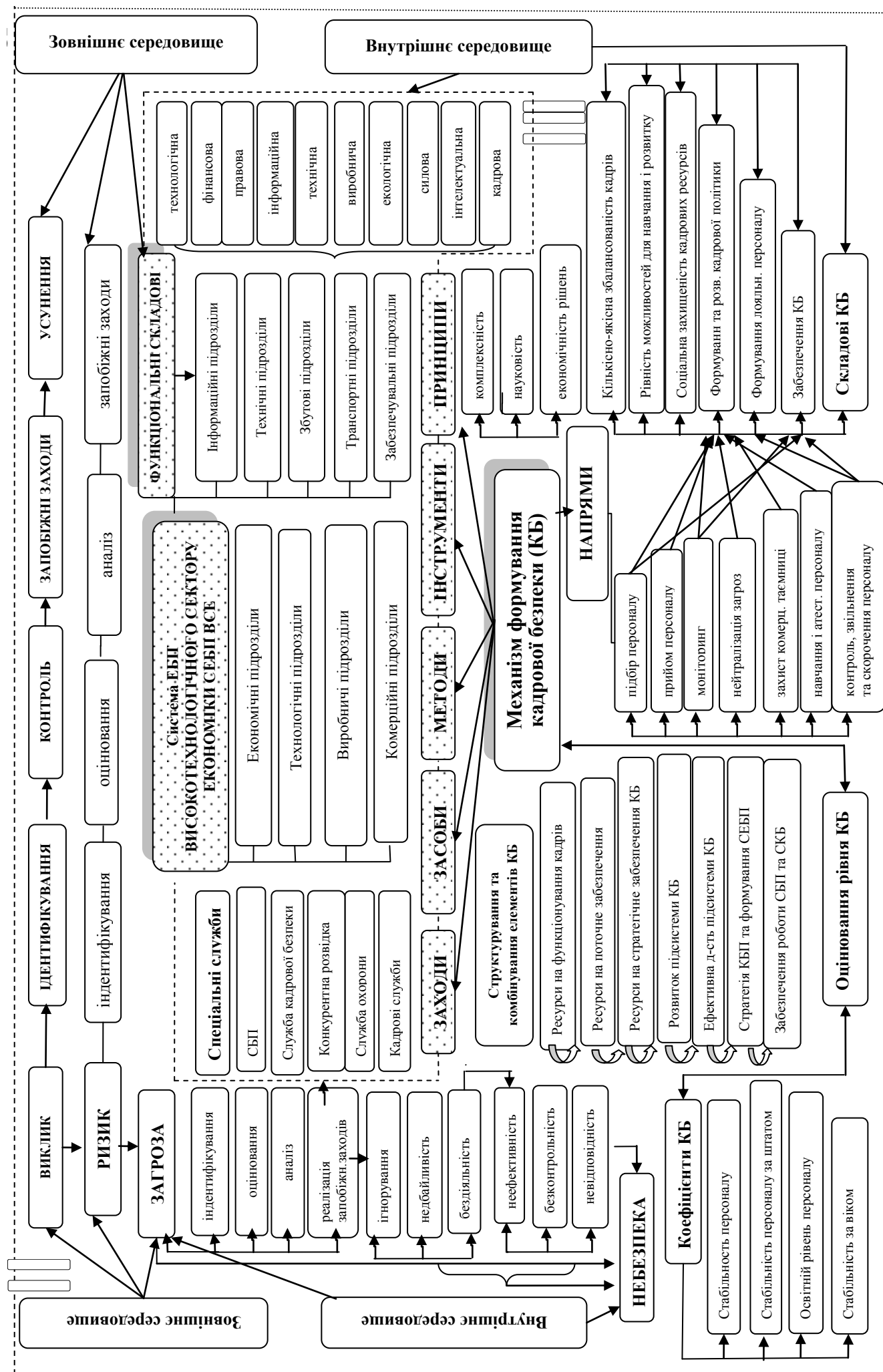


Рис. 1.4. Теоретична модель системи кадрової безпеки ПВСЕ, розроблено автором

Найважливішим, на нашу думку, елементом системи безпеки суб'єкта господарювання є механізм її забезпечення, який становить собою сукупність юридичних норм, рушійних мотивів та стимулів, методів, заходів, сил і засобів, за допомогою яких суб'єкт впливає на об'єкт задля досягнення цілей безпеки та виконання завдань.

Щоби сформулювати концептуальні основи управління кадровою безпекою на макрорівні, потрібно взяти до уваги ті положення, які коротко можна викласти так: 1) кадрова безпека є однією із функціональних складових економічної безпеки підприємства, тобто підсистемою в комплексній системі економічної безпеки підприємства; 2) мету кадрової безпеки можна окреслити як створення умов для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективне використання трудового потенціалу, зниження ризиків, нейтралізація зовнішніх та внутрішніх загроз; 3) на рівень кадрової безпеки впливають різноманітні чинники, джерелом походження яких є внутрішнє і зовнішнє середовище; 4) об'єктом підсистеми кадрової безпеки на підприємстві є працівник як індивідуум, колектив, людський капітал, система управління персоналом; 5) суб'єкти кадрової безпеки поділяються на зовнішні та внутрішні.

Об'єктами кадрової безпеки є все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки. Оскільки кадри є первинними для всіх функціональних складових економічної безпеки, то до об'єктів кадрової безпеки належать:

– керівники, акціонери, партнери, штатний і позаштатний персонал, інформація, що не підлягає розголошенню або є комерційною таємницею; фінансові ресурси, що є в розпорядженні персоналу підприємства та підпадають під можливість привласнення, розтрата й навмисних фінансових махінацій;

– технічні засоби та програмне забезпечення, що використовується співробітниками в процесі виконання їхніх посадових обов'язків, якому може бути завдано шкоду власним персоналом навмисно або ненавмисно;

– об’єкти авторського права, об’єкти суміжних прав, об’єкти науково-технічної інформації, об’єкти промислової власності, засоби індивідуалізації, ноу-хау, що можуть стати об’єктами привласнення, розкрадання, махінацій, промислового шпionажу і корпоративної розвідки, та навіть знищення власним персоналом;

– усі матеріальні ресурси господарюючого суб’єкта, до яких є вільний або обмежений доступ персоналу, що може вчинити такі неправомірні дії, як розкрадання майна, навмисне спричинення шкоди майну підприємства, тощо;

– захищена інформація, інформаційні ресурси обмеженого використання та вільно розповсюджені інформаційні ресурси, які є об’єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору й передачі третій, зацікавленій стороні, втрати, викривлення в інтересах зловмисника, розголошення, що завдає шкоди інтересам підприємства.

Суб’єктами кадрової безпеки виступають фізичні, юридичні особи, підрозділи, служби, установи, організації, які беруть безпосередню участь у системі забезпечення безпеки. Доцільно розділити суб’єктів на дві підгрупи:

1) зовнішні, до яких слід віднести органи державної влади, правоохоронні органи, служби безпеки інших суб’єктів господарської діяльності, недержавні структури зі забезпечення безпеки, особи, які не мають ділових відносин з підприємством;

2) внутрішні, до яких відносять службу безпеки підприємства, кадрову службу, юридичний відділ, структурні підрозділи, персонал підприємства¹⁰¹.

Говорячи про об’єкти і суб’єкти кадрової безпеки, необхідно відзначити, що працівники підприємства в цьому випадку можуть бути позиціоновані одночасно і як об’єкти, і як суб’єкти потенційних загроз. Співробітник організації може стати об’єктом такої загрози з боку конкуруючої організації через схильність його до порушення довіри працедавця у формі розголошення

¹⁰¹ Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб’єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2 (128). С. 118–121.

конфіденційної інформації. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи (підкуп, шантаж і т. ін.)¹⁰².

Мета кадрової безпеки – забезпечення та підтримка економічної стійкості й результативності господарської діяльності підприємства¹⁰³, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства¹⁰⁴, ефективний і гармонійний розвиток людських ресурсів¹⁰⁵, ефективне функціонування всіх її функціональних складових¹⁰⁶, забезпечення ефективного функціонування організації¹⁰⁷, гарантування стабільного та максимально ефективного функціонування підприємства і високий потенціал розвитку в майбутньому¹⁰⁸.

Підсистема кадрової безпеки, на наш погляд, повинна базуватися на таких принципах, як: комплексність; науковість; економічність рішень; кількісно-якісна збалансованість кадрів; рівність можливостей для навчання і розвитку; соціальна захищеність кадрових ресурсів.

Формування ефективної системи кадрової безпеки неможливе без виконання цілої низки завдань, які потребують здійснення заходів, що попереджали би зловживання посадовцями та завдавання ними збитків підприємству, а також здійснення постійного моніторингу за суб'єктами та об'єктами кадрової безпеки.

Зокрема, до завдань системи кадрової безпеки підприємств ВСЕ належать: розробка стратегії управління персоналом; розвиток та оцінка персоналу; формування нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки; розробка посадових інструкцій з чітко обумовленими правами та обов'язками

¹⁰² Глобалізація і безпека розвитку: монографія / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.; керівник авт. кол. і наук. ред. О. Г. Білорус. К.: КНЕУ, 2001. С. 216.

¹⁰³ Белінська Я. В. Теоретичні засади аналізу валютних ризиків. *Актуальні проблеми економіки*. 2002. № 10. С. 47.

¹⁰⁴ Гунько М. М., Смовженко Т. С. Словник банкіра. Львів: Фенікс Лтд., 1992. С. 123.

¹⁰⁵ Матеріали інформаційного порталу «Сіріус». URL: <http://www.sirius.kiev.u/index.=1806> (дата звернення: 12.04.2020).

¹⁰⁶ Лукасевич И. Я. Анализ финансовых операций. М.: Финансы, 1998. 400 с.

¹⁰⁷ Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: учеб. пособие. К.: МЗУУП, 1994. С. 90.

¹⁰⁸ Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? *Кадры предприятия*. 2003. № 2. С. 187.

співробітників; проведення роз'яснювальної роботи з працівниками; попередження можливих зловживань, їх недопущення.

Функції, на основі яких діє механізм забезпечення кадрової безпеки, полягають у:

- пошуку, класифікації та систематизації типових загроз, з якими пов'язані причини виникнення деструктивних і дестабілізуючих процесів у кадровій безпеці;

- оптимізації співвідношення мотиваційного механізму та системи штрафних санкцій і матеріальної відповідальності;

- організації системи аналітичної роботи зі забезпечення кадрового складу та формування професійного штату персоналу;

- забезпеченні захисту всіх складників об'єктів кадрової безпеки;

- проведенні роз'яснювальної роботи серед персоналу та ознайомленні їх із відповідальністю за вчинення корупційних дій, одержання хабарів, поборів;

- забезпеченні контролю дотримання законодавчих та нормативних документів щодо посадових зловживань, правопорушень і хабарництва серед персоналу;

- організації навчальних та ознайомчих лекцій, семінарів, тренінгів із системою заходів щодо забезпечення кадрової безпеки на підприємстві та ознайомленні з категорією комерційної таємниці¹⁰⁹.

Основні методи кадрової безпеки в системі державного управління можна поділити на¹¹⁰:

- соціально-економічні – охоплюють заходи, які здатні матеріальними чи нематеріальними засобами мотивувати працівників на ефективну та добросовісну працю;

- психологічні – мають за мету налагодження в колективі комфортного психологічного клімату, зниження плинності кадрів, піднесення духу

¹⁰⁹ Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21. Ч. 2. С. 57.

¹¹⁰ Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Серія «Економіка». 2012. Вип. 3 (59). 2012. С. 141.

колективізму та корпоративності, допомогу у вирішенні індивідуальних проблем кожного працівника;

– адміністративні методи – передбачають перевірку кандидатів на вакантні місця, періодичне проведення внутрішнього і зовнішнього кадрового аудиту, здійснення належних процедур у разі звільнення працівника;

– організаційні – складаються зі заходів щодо розподілу та перерозподілу функцій управління кадрами;

– дисциплінарні – пов'язані з відповідальністю за неякісну роботу та ухиляння від виконання певних обов'язків, застосуванням до порушників стягнень, зауважень, доган, переміщення, звільнення;

– інформаційні – мають забезпечувати обмін необхідною внутрішньою та зовнішньою інформацією між працівниками підприємства за допомогою засобів комунікації, безпосереднього спілкування та завдяки проведенню нарад.

Процес зміцнення кадрової безпеки підприємства передбачає застосування ряду інструментів, вибір яких залежить значною мірою від функціональних складових¹¹¹:

1) під час набору персоналу слід застосовувати превентивні заходи (вибір джерел набору персоналу) договори з навчальними закладами, випереджальна підготовка фахівців для освоєння нової техніки й технології, широке впровадження активних методів пошуку, зокрема рекрутингу; застосування науково обґрунтованих професійно-кваліфікаційних вимог до працівників, професіограм, карт компетенцій, посадових інструкцій; укладання договорів і контрактів, де чітко прописують обов'язки та права сторін, умови несення відповідальності за їх недотримання, а також преференції за високу ефективність роботи (премії, додаткові пункти соціального пакета тощо);

2) формуючи оптимальний склад персоналу, беруть до уваги щонайперше статево-вікові та психофізіологічні характеристики, кваліфікацію

¹¹¹ Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 59–60.

претендентів на робочі місця та забезпечують їх професійну, організаційну, побутову й особистісну адаптацію;

3) для створення команди фахівців топ-менеджменту доцільно використовувати такі інструменти, як планування ділової кар'єри, підготовка кадрового резерву назаміщення керівних посад за індивідуальними планами, ротація, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

4) забезпечення рівних можливостей та умов діяльності всіх категорій персоналу: організація праці, регламенти, справедливі норми й нормативи, змістовність праці, можливості просування та кар'єрного росту;

5) управління розвитком персоналу: підвищення кваліфікації, навчання персоналу, формування відданості або лояльності працівника до свого підприємства;

6) перерозподіл працівників, що включає професійно-кваліфікаційне або посадове переміщення працівників як елементи управління кар'єрою й стабілізацію складу персоналу, вирішення конфліктних ситуацій; формування банку даних про рівень кваліфікації, уміння та знання, побажання працівника стосовно змісту роботи, результати його оцінки з метою визначення потенціалу працівника й потреби в організації навчання, підвищенні кваліфікації, закріпленні, ротації чи звільненні;

7) застосування мотиваційних стимулів: справедлива система оплати праці та її розмір, система доплат і надбавок, забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості, дотримання порядку працевлаштування, переведення на інші робочі місця чи посади, звільнення;

8) контроль за діяльністю працівників з метою попередження можливостей завдати шкоди підприємству через проведення оцінки персоналу та результатів його діяльності (відповідність посаді або робочому місцю, місце працівника в колективі, особиста віддача, лояльність, рейтинги цінності працівника для організації). Контроль є об'єктивно необхідним, спрямовує

процес управління за встановленими ідеальними моделями, коригуючи поведінку підконтрольного об'єкта¹¹².

Розгляд системи кадрової безпеки підприємства неможливий без вивчення середовища її формування та функціонування. Середовище впливу на кадрову безпеку підприємства прийнято розділяти на внутрішнє та зовнішнє. Внутрішнє середовище безпосередньої взаємодії складається з елементів економічної безпеки підприємства у сфері трудових ресурсів. Зовнішнє середовище розділяється на середовище безпосередньої взаємодії та опосередкованої взаємодії. До першого належать ринок праці, система освітніх послуг, законодавча база щодо найму та використання робочої сили, її оплати, режим праці та відпочинку, пенсійне забезпечення, умови праці в конкуруючих підприємствах, профспілкова діяльність, вплив родичів, знайомих та громадськості. Друге формується зі стану ринку товарів та послуг, цінової політики, привабливості галузі застосування праці, ресурсного забезпечення підприємства, демографічних показників, політичної ситуації в країні, міжнародної політики.

Механізм забезпечення кадрової безпеки як елемент підсистеми – це набір засобів, система організації їх планування, здійснення та контролю, які зумовлюють захист об'єкта та досягнення відповідних інтересів. Визначені елементи підсистеми кадрової безпеки повинні бути розроблені і реалізовані в умовах певного підприємства з огляду на специфіку його господарської діяльності, що дають змогу забезпечити передумови ефективного управління його кадровою безпекою, а отже, економічною безпекою загалом.

¹¹² Сліпа О. З., Живко З. Б. Ризик-орієнтований підхід до контрольних заходів в системі убезпечення підприємства // Формування інформаційного потенціалу бухгалтерського обліку, контроль, аналіз та аудит в умовах глобальних економічних змін: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Кам'янець-Подільський, 18-19 квітня 2013). С. 310.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

2.1 Тенденційний аналіз розвитку вітчизняного високотехнологічного сектору економіки як критерій оцінки рівня кадрової безпеки на його підприємствах

У третьому тисячолітті зростання високотехнологічного виробництва є одним із ключових індикаторів розвитку як окремого підприємства, країни, так і світової економіки. Ключові роль у цьому розвитку відіграє людина як генератор нових знань, що вимагає зміни не лише відношення до людських ресурсів з погляду найбільш ефективного їх використання, а й формування теоретико-методичних засад захисту та забезпечення сприятливих умов задоволення особистих інтересів кожного працівника.

Якщо розпочати розгляд цієї важливої проблеми з вищих рівнів, то ключовим моментом є те, що сучасні міжнародні відносини характеризуються нерівністю у розвитку країн, посиленням глобалізаційних процесів і технологічним поступом людства. Усі вони певним чином взаємопов'язані, адже уже сьогодні серед країн виділяють три групи країн: «лідери», які генерують нові технології, чим забезпечують формування постіндустріального суспільства; «послідовники», які здатні використовувати нові технології для власного технологічного розвитку; «аудитсайдери», котрі перебувають на етапі індустріального чи доіндустріального суспільства, орієнтовані на сировинний розвиток національних економік.

Глобалізм, якому притаманне зрощування інтересів та механізмів задля експлуатації одних країн іншими, сприяє поглибленню відставання у розвитку кожної групи країн, надаючи перевагу лідерам та забезпечуючи їх домінуванню у світовому економічному просторі. Доречним вважаємо висловлювання В.

Іноземцева, який обґрунтовує неможливість ефективного копіювання чи використання високих технологій тими країнами, які залишаються на етапі розвитку індустріального чи доіндустріального суспільства¹¹³. Домінування країн-лідерів визначається найперше політикою у сфері технологій, тобто формуванням інституційного підґрунтя для розвитку національної технологічної бази як основи для збільшення виробництва конкурентоспроможної високотехнологічної продукції. Як результат, за даними компанії Bloomberg, найбільша кількість високотехнологічних підприємств концентрується в країнах-лідерах, а результати їхньої діяльності забезпечують розвиток постіндустріального суспільства (рис. 2.1).

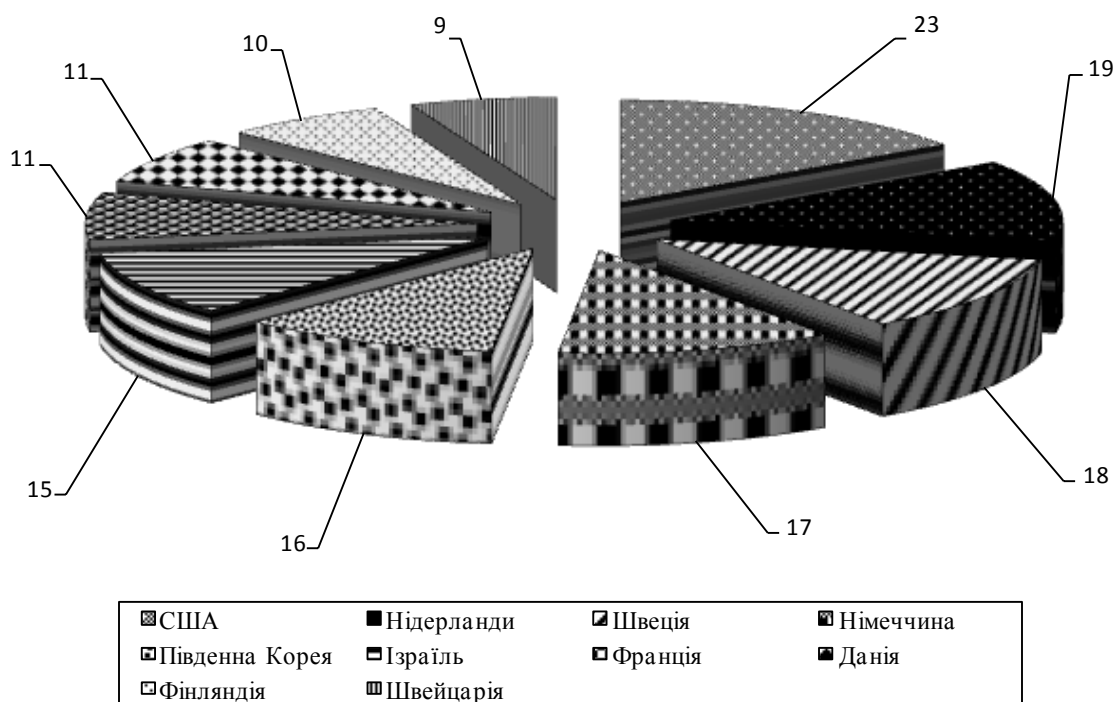


Рис. 2.1. Частка країн-лідерів за кількістю високотехнологічних підприємств, %

Джерело: сформовано автором на основі¹¹⁴.

¹¹³ Іноземцев В. Л. Расколотая цивилизация. Наличествующие предпосылки и возможные последствия постэкономической революции. М.: Academia-Наука, 1999. С. 8.

¹¹⁴ Godin B. The marking of science, technology and innovation policy: conceptual frame works as narratives. 1945–2005. P. 73.

Україна не може стояти осторонь процесів технологічного поступу людства, адже вона є учасником міжнародних відносин та сьогодні перебуває на етапі визначення місця в певній групі країн. З моменту розпаду Радянського Союзу, країни-учасники характеризуються відмінними тенденціями не лише політичного, економічного, але й технологічного розвитку. Якщо Литва, Латвія та Естонія чітко спрямовані на найтіснішу інтеграцію з розвинутими європейськими державами, то Україна, внаслідок складних політичних і соціальних потрясінь, на жаль, поступово втрачає свій потенціал, що виражається у зниженні інноваційної активності підприємств, зменшенні наукового потенціалу та поступовому тяжінні не до розвитку промислового виробництва, а сировинної орієнтації національної економіки.

В Україні правову основу розвитку високотехнологічного сектору економіки сформовано у низці законодавчих актів, зокрема в Законі України «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» від 09.04.2004 року № 1676-IV, Законі України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 06.10.2006 року № 143-V, Наказі Міністерства промислової політики «Про затвердження Методики ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств» від 05.02.2008 року № 80 та інших, які містять визначення таких ключових понять, як «високотехнологічна продукція», «високотехнологічне виробництво» та «високотехнологічне промислове підприємство». Не вдаючись до розгляду сутності цих термінів, вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що проблема визначення суті та характеристика динаміки створення й застосування високих технологій у межах окремих національних економік є не нова, адже піонером у дослідженні цього питання вважається британський учений Д. Бернал, який визначив частку витрат на наукові дослідження у структурі національного доходу таких країн, як Велика Британія, США та СРСР ще у 1939 р.¹¹⁵. У подальшому представники наукової спільноти не були

¹¹⁵ Henry J. P. Making the technology-strategy connection. International Review of Strategic Management. Chichester, Wiley, 1990. 210 p., P. 139

одноставними щодо класифікації галузей економіки за їх технологічністю, однак у 80-х роках ХХ ст. за основу був узятий підхід, розроблений Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), який передбачав виокремлення високотехнологічних, середньо-високотехнологічних, середньо-низькотехнологічних та низькотехнологічних галузей. Тимчасом зміст кожної групи відтоді зазнав певних змін. Приміром, якщо у 1984 р. до високотехнологічних галузей відносили: повітряні літальні апарати і космічні кораблі; фармацевтику; офісні рахункові та обчислювальні машини; радіо-, телевізійне і комунальне устаткування; наукову апаратуру; електротехнічне обладнання, то у 2009-му: – повітряні літальні апарати і космічні кораблі; виробництво основних фармацевтичних продуктів; виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції. Ці зміни можна пояснити самою суттю терміна «високі технології», під яким розуміють найбільш передові технології, які використовуються у створенні продукції для задоволення поточних потреб суспільства. Вважаємо важливим підкреслити, що створення та застосування високих технологій є неможливе без висококваліфікованих працівників, котрі виступають основним і найважливішим ресурсом високотехнологічного виробництва. Саме від їх знань залежить можливість створення високотехнологічної продукції, що характеризується конкурентними перевагами не лише на внутрішньому, а передусім на світових ринках.

Попри широке застосування підходу ОЕСР, поширеними є й інші, зокрема в Україні – В. Гееця¹¹⁶, які уточнюють окремі позиції з урахуванням специфіки розвитку національної економіки, адже високі технології в одній країні можуть вважатися такими, а в інших – ні. Отож у наукових працях В. Гееця до високотехнологічних галузей віднесені й такі, що пов'язані із виробництвом «апаратури для засобів масової інформації: для радіо,

¹¹⁶ Геець В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України. Х.: Константа, 2006. С. 134.

телебачення та зв'язку... та ...керування, розроблення і використання ресурсів Інтернету»¹¹⁷.

Поруч із підходом ОЕСР у наукових колах для визначення тенденцій технологічного розвитку національних економік побутує й такий термін, як «технологічний уклад». Зважаючи на те, що в подальшому для характеристики високотехнологічного сектору він вживатиметься, вважаємо за доцільне приділити йому увагу. Поява терміна «технологічний уклад» належить авторству російського науковця С. Глазьева¹¹⁸, під яким він розумів «комплекс технологічних процесів, які являють собою цілісність, що відтворюється, і охоплюють різні галузі й об'єднання виробництва»¹¹⁹. Лише коротко зауважимо, що роботи С. Глазьева ґрунтуються на науковому доробку цілої низки відомих учених. Скажімо, І. Шумпетер запропонував концепцію інновацій, М. Туган-Барановський довів «циклічний характер економічного розвитку, враховуючи закономірності відтворення основного капіталу»¹²⁰, яка була підтримана такими відомими економістами як Дж. М. Кейнс та У. Ростоу, а М. Кондратьєв обґрунтував існування довгих (50–55 років) хвиль, які вирізняються певним рівнем активності продуктивних сил. Не заглиблюючись у ретельний аналіз теоретичних основ формування технологічних укладів, зазначимо, що початковим моментом формування кожного укладу є інновація, яка знаходить масове застосування в новій продукції. С. Глазьев виділив шість технологічних укладів. Якщо для третього та четвертого технологічних укладів характерний «розвиток важкого машинобудування, виробництва сталі, домінування хімічної промисловості і т. д., то п'ятий пов'язаний зі створенням комп'ютерної техніки, біотехнологій, генної інженерії, розробленням авіаційної та космічної техніки, а шостий визначається застосуванням робототехніки, нано- та пікотехнологій, систем штучного інтелекту тощо»¹²¹. Отож розвиток

¹¹⁷ Крушельницька О, Мельничук Д. Управління персоналом: навч. посібник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: Кондор, 2005. С. 134.

¹¹⁸ Глазьев С. Ю. Экономическая теория технического развития. М.: Наука, 1990. С. 137.

¹¹⁹ Глазьев С. Ю. Экономическая теория технического развития. М.: Наука, 1990. С. 29.

¹²⁰ Туган-Барановский М. Промышленные кризисы, их причины и влияние на народную жизнь / за ред. О. Н. Попова. 2-ге изд., перераб. СПб, 1900. С. 245.

¹²¹ Глазьев С. Ю. Экономическая теория технического развития. М.: Наука, 1990. С. 30-32.

високотехнологічних секторів пов'язаний із формуванням п'ятого та шостого технологічних укладів, хоча, як зазначалось вище, основою таких процесів є розвиток інших базових, зокрема четвертого, укладів.

Спираючись на коротко описані підходи, дамо характеристику сучасного етапу розвитку високотехнологічного сектору національної економіки. Основою для такої характеристики може слугувати та інформація, що країни-лідери сьогодні, при високому рівні розвитку третього та четвертого технологічних укладів, приділяють максимальну увагу формуванню п'ятого та шостого, зокрема, стимулюючи електронізацію, комп'ютеризацію та роботизацію національних економік, створення технологій для виробництва енергії та матеріалів із більш ефективним використанням природних ресурсів. Що стосується України, то в наукових розвідках значної кількості дослідників^{122, 123, 124, 125} відзначаються негативні тенденції та наявність ознак технологічного відставання національної економіки від країн-лідерів. За результатами наукових досліджень О. Хименко (Додаток В, табл. В.1), у структурі виробленої продукції, класифікованої за технологічними укладами, домінує третій – 57,9 %, натомість четвертий – 38 %, а п'ятий і шостий – як високотехнологічні лише, відповідно, 4 % та 0,1 %. Схожі цифри називає і М. Данько, який визначає частку третього укладу в обсязі 50,4 %, четвертого – 44,56 %, п'ятого – 4,99 % та шостого – 0,05 %¹²⁶. Оскільки думки інших науковців є доволі схожими, то лише підкреслимо, що нинішні реалії вказують на певну «технологічну деградацію» національної економіки, що проявляється, порівняно з «початком 90-х років, у зменшенні у 2–3 рази частки експорту машинобудівної продукції та зростанні в аналогічних пропорціях продукції

¹²² Хименко О. Україна інноваційна: реалія чи обрій? *Зовнішньоекономічний кур'єр*. 2006. № 1–2. С. 8.

¹²³ Федоренко В. Г. Шляхи підвищення ефективності інвестицій в Україні. К.: Науковий світ, 2011. С. 8.

¹²⁴ Данько М. С. Статистичний моніторинг структурних технологічних змін у промисловості. *Статистика України*. 2002. № 2. С. 39–41.

¹²⁵ Кораблин С. Курсовые тупики сырьевых экономик. *Дзеркало тижня*. 2010. № 39 (819). С. 7.

¹²⁶ Данько М. С. Статистичний моніторинг структурних технологічних змін у промисловості. *Статистика України*. 2002. № 2. С. 40.

чорної металургії»¹²⁷. Поточний результат не є випадковим, адже сьогодні домінуюча частка у фінансуванні наукових розробок зосереджена на 4-му технологічному укладі, а капітальні затрати на модернізацію спрямовані не на 5-й та 6-й технологічні уклади, а на 3-й – 83 %. За таких умов розрив між Україною та країнами-лідерами в технологічному розвитку щорічно зростає, а спроби його скоротити завдяки підтримці високотехнологічного сектору не є вдалими.

Схожі висновки можна зробити і за результатами узагальнення даних Державної служби статистики України¹²⁸, які за змістом відповідають підходу ОЕСР (рис. 2.2).

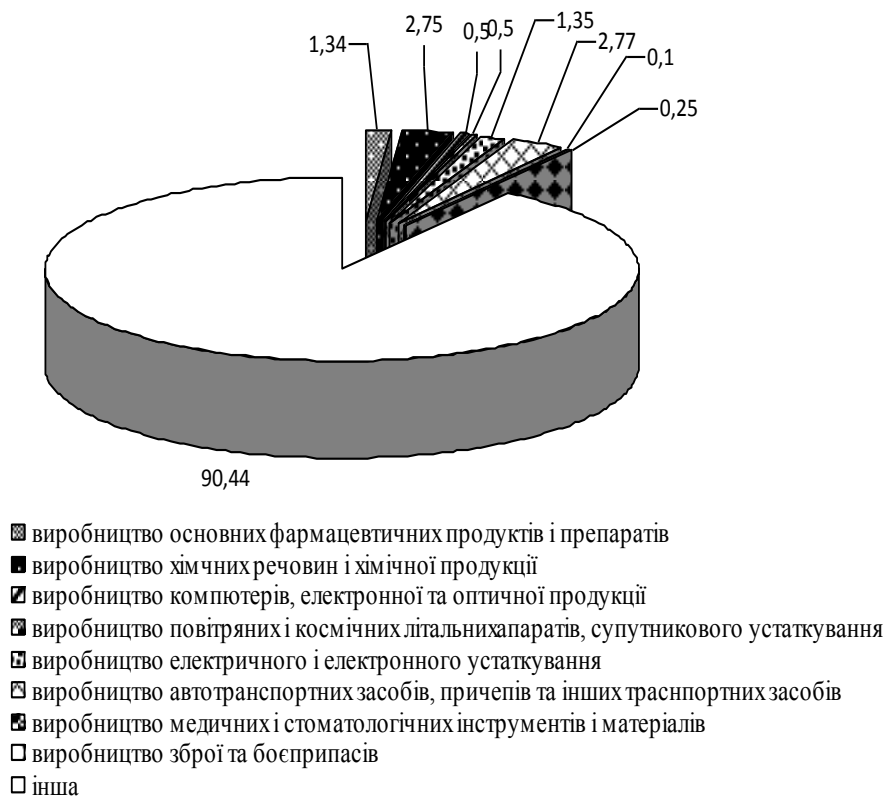


Рис. 2.2. Структура реалізованої промислової продукції у 2016 р., %

Джерело: сформовано автором на основі¹²⁹.

¹²⁷ Кораблин С. Курсовые тупики сырых экономик. *Дзеркало тижня*. 2010. № 39 (819). С. 7.

¹²⁸ Обсяг реалізованої промислової продукції за видами економічної діяльності у 2017 р. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2020).

¹²⁹ Обсяг реалізованої промислової продукції за видами економічної діяльності у 2017 р. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.04.2020).

За даними Державної служби статистики, частка високотехнологічної промислової продукції у 2017 р. в загальному обсязі становила лише 9,56 %, що у грошовому виразі склало 205 829,8 млн грн. Якщо ж охопити більш тривалий період – 2011–2017 рр., то у грошовому виразі сумарний обсяг високотехнологічної продукції збільшився на 8,51 %, але частка зменшилась із 12,93 % у 2011 р. до 9,56 % у 2017 р.

Найбільш позитивна динаміка була характерна для фармацевтичного виробництва, адже приріст його продукції склав у межах досліджуваного періоду 210,1 %, а також для виробництва медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів – 62,63 %, виробництва зброї та боєприпасів – 178,9 % у 2011–2016 рр. та на 145,6 % у 2017-му порівняно з 2016-м, що пояснюється і пільгами на виготовлення медичних препаратів, і військовими діями на Сході України. Зниження частки окремих груп високотехнологічної промислової продукції у 2014–2017 рр. можна пояснити анексією Автономної Республіки Крим, коли, окрім інших, були втрачені такі підприємства, як ФСК «Море» та завод «Фіолент», а військові дії на території Луганської та Донецької областей спричинили припинення діяльності Луганського патронного заводу, державної акціонерної холдингової компанії «Топаз» та ін. Окрім втрат провідних ПВСЕ, Україна зазнала зменшення обсягів виробництва високотехнологічної та конкурентоспроможної продукції на зовнішніх ринках через розрив комерційних стосунків із Російською Федерацією, а також реалізацію протекціоністських дій цією країною. Зазначимо, щодо початку військової агресії Російська Федерація імпортувала до 40 % експортованої високотехнологічної машинобудівної продукції українського виробництва, зокрема 56,6 % становила продукція авіаційної та ракетобудівної промисловості. Зазначені втрати мали суттєвий негативний вплив на розвиток вітчизняного високотехнологічного сектору економіки, що тепер потребує розроблення нових стратегічних програм з метою не тільки пошуку нових ринків збуту, а й забезпечення зміни постачальників комплектуючих,

вдосконалення виробничого процесу й тісної співпраці з товаровиробниками країн-лідерів, зокрема Європейського Союзу.

Вважаємо, що причинами погіршення динаміки розвитку високотехнологічного сектору економіки є не лише негативний вплив зовнішніх чинників, а й внутрішні проблеми, одна з яких полягає у критично низькій частці витрат на виконання досліджень і розробок у ВВП. У статичному збірнику «Наукова та інноваційна діяльність України» за 2017 р.¹³⁰ міститься інформація із посиланням на Євростат за 2016 р., що дозволяє стверджувати про суттєво нижчу частку таких витрат в Україні – 0,45 % порівняно з іншими державами. Так, для прикладу, менша частка витрат була лише в Латвії – 0,45 %, коли в загальному по ЄС-28 – 2,03 %, а в лідерів Швеції – 3,25 %, Австрії – 3,09 % та Німеччині – 2,94 %. Не менш важливою є інша проблема – «вітчизняні капітальні вкладення, 83 % яких спрямовані не у розвиток високотехнологічного сектору економіки, а у 3-й технологічний уклад»¹³¹, та іноземні інвестиції, 75 % яких також скеровуються у низкотехнологічне виробництво, зокрема 3-й технологічний уклад. Отож, попри важливість забезпечення високої динаміки розвитку 5-го та 6-го технологічних укладів, у вітчизняній національній економіці пріоритетним залишається сировинно орієнтовані галузі з низькою доданою вартістю, що не забезпечує наповнення в необхідних обсягах державного бюджету, зменшення соціальної напруги та досягнення економічної стабільності.

Розвиток високотехнологічного сектору економіки безпосередньо пов'язаний із інноваціями, тобто інноваційною активністю підприємств. Беручи за основу дані Державної служби статистики України¹³², нами досліджено цей аспект розвитку високотехнологічного сектору національної економіки. Перш

¹³⁰ Наукова та інноваційна діяльність України у 2016 р.: стат. збірник. / відп. за випуск. О. О. Карамзіна. К.: ТОВ «Августр Трейд», 2018. С. 77.

¹³¹ Федоренко В. Г. Шляхи підвищення ефективності інвестицій в Україні. К.: Науковий світ, 2011. С. 122.

¹³² Наукова та інноваційна діяльність України у 2016 р.: стат. збірник. / відп. за випуск. О. О. Карамзіна. К.: ТОВ «Августр Трейд», 2018. С. 85.

за все зосередимо увагу на динаміці кількості інноваційно активних підприємств, яка нами у графічному вигляді зображена на рис. 2.3.

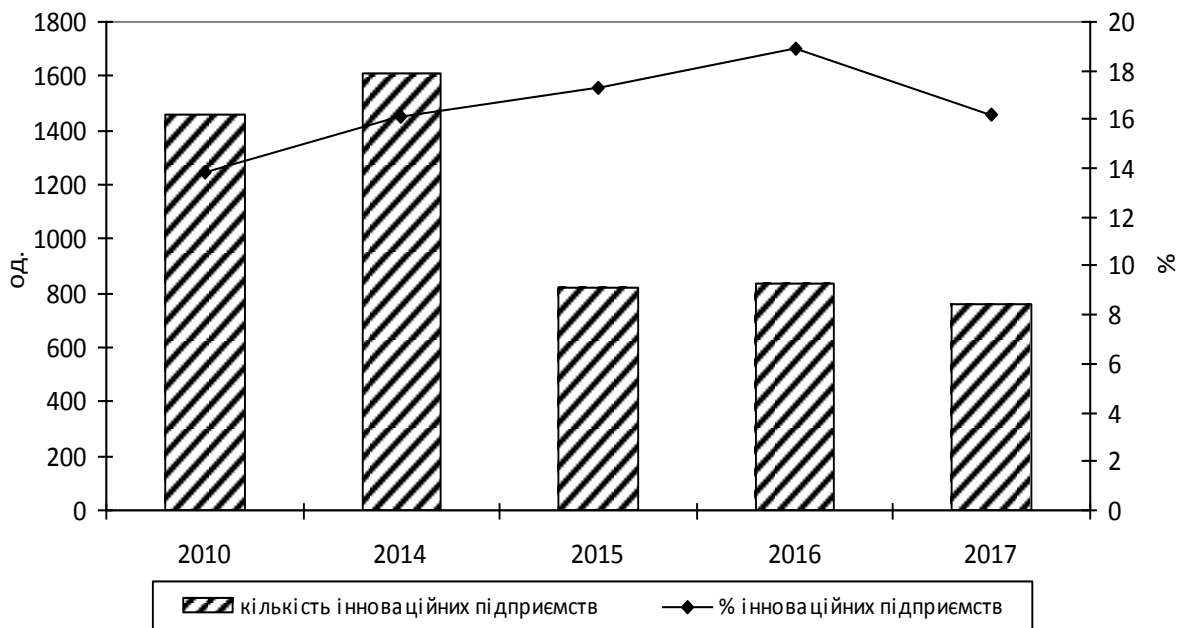


Рис. 2.3. Кількість інноваційно активних підприємств та їх частка у загальній кількості підприємств

Джерело: сформовано автором на основі¹³³.

Додаткового пояснення потребує той факт, що у 2015 р. Державна служба статистики змінила методику розрахунку частки інноваційно активних підприємств, зокрема, беручи до уваги лише підприємства із кількістю працівників понад 50 осіб. Саме завдяки цим змінам і відбулося зростання частки інноваційно активних підприємств, хоча фактично їх кількість має чітку тенденцію до скорочення після 2014 року. Безперечно, в статистичних щорічниках подається інформація про підприємства незалежно від технологічності галузей, але з огляду на той факт, що основою розвитку високотехнологічного сектору є базові галузі національної економіки, – зниження загальної інноваційної активності негативно впливає на розроблення та реалізацію високотехнологічної продукції.

Зміни у методиці формування основних показників інноваційної діяльності підприємств суттєво ускладнюють процес аналізу, однак здійснений

¹³³ Штангрет А. М. Моделирование угроз для экономической безопасности предприятий авиационной отрасли. *Эффективная экономика*. 2011. № 5. С. 85.

синтез дав змогу зв'язувати певні тенденції та зробити узагальнення для формування аналітичного підґрунтя забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. Так, розподіл підприємств за типами інновацій за три періоди (2010–2012; 2012–2014; 2014–2016) наведено на рис. 2.4.

Частка підприємств, які здійснювали технологічні інновації у 2012–2014 рр., становила 9,5 % (5,2 % – продуктові і 7,2 % – процесові), натомість у 2014–2016 рр. вона збільшилася до 11,8 % (відповідно 5,7 % та 10,3 %). Аналогічні зміни відбулися і стосовно нетехнологічних інновацій, тобто зростання у 2014–2016 рр. до 11,8 % (8,7 % – організаційні та 10,2 % – маркетингові) при 8,6 % (відповідно 4,7 % та 6,4 %) у 2012–2014 рр. Беручи до уваги ці показники потрібно враховувати зменшення як загальної кількості обстежуваних підприємств, так й інноваційно активних. Підкреслимо, що інформація за 2017 р. в Держстаті¹³⁴ відсутня, і це дещо ускладнює процес аналітичного дослідження.

Якщо взяти до уваги інноваційну активність підприємств за видами економічної діяльності, то найбільша частка таких підприємств у 2017 р.¹³⁵ була в сфері виробництва фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (53,8 %), інших транспортних засобів (37,1 %), комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (34,0 %), електричного устаткування (25,2 %). Отже, саме ПВСЕ, будучи найбільш інноваційно активними, уможливають поступовий технологічний поступ національної економіки (рис. 2.4).

¹³⁴ Наукова та інноваційна діяльність України у 2016 р.: стат. збірник. / відп. за випуск. О. О. Карамзіна. К.: ТОВ «Августр Трейд», 2018. С. 116.

¹³⁵ Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2017 р.: аналітична довідка. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2020).



Рис. 2.4. Розподіл підприємств України за типами інноваційної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі¹³⁶; ¹³⁷.

Інший аспект цієї проблеми полягає в тому, що 64,7 % в обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності припадає на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення і лише 23,8 % – на науково-дослідні розробки. Тобто вітчизняні підприємства надають перевагу технологічному переозброєнню на противагу створенню нової високотехнологічної продукції. З приводу цього вважаємо за доцільне наголосити, що в наслідок обмеженості інвестиційних ресурсів вітчизняні підприємства подекуди купляють в іноземних партнерів обладнання та технології, які є вже морально застарілі і передбачають виготовлення продукції для внутрішнього ринку, але не високотехнологічної продукції, орієнтованої на зовнішні ринки. Ця теза

¹³⁶ Обсяг реалізованої промислової продукції за видами економічної діяльності у 2017 р. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2020).

¹³⁷ Наукова та інноваційна діяльність України у 2016 р.: стат. збірник. / відп. за випуск. О. О. Карамзіна. К.: ТОВ «Август Трейд», 2018. С. 116.

знаходить підтвердження і у результатах наукового пошуку О. Шнипка¹³⁸, який на основі вивчення ліцензійних угод стверджує про купівлю вітчизняними підприємствами ліцензійних угод із середнім 10-річним запізненням порівняно з аналогічними, що використовуються іноземними товаровиробниками.

Результат зростання технологічного відставання вітчизняних високотехнологічних підприємств проявляється, приміром, у зменшенні обсягів виготовлення конкурентної продукції, яка, зокрема, орієнтована на експорт. Підтвердженням цієї тези можуть бути дані Державної служби статистики: «...у 2015 р. 570 інноваційно активних підприємств реалізували інноваційну продукцію, але лише 37,4 % її експортували на загальну суму 10,8 млрд грн... у 2017-му кількість підприємств зменшилася до 470, частка експортерів склала 39,8 %, а сума експортованої високотехнологічної продукції скоротилася до 5,5 млрд грн»¹³⁹.

Перш ніж зосередитися на розгляді питань, пов'язаних із персоналом вітчизняних високотехнологічних підприємств, вважаємо за доречне зробити дещо проміжне узагальнення та назвати низку основних чинників, які впливають на розвиток високотехнологічного сектору в Україні найістотніше, зокрема головні причини технологічного відставання України висвітлено у наукових дослідженнях¹⁴⁰; ¹⁴¹.

До числа таких факторів, позаяк ідеться про узагальнений перелік для усіх високотехнологічних підприємств, можна віднести:

– політичну, соціальну, військову напруженість в країні, що дестабілізує діяльність високотехнологічних підприємств, не сприяє формуванню стратегічного бачення як у представників влади, так і вищого керівництва підприємницьких структур;

¹³⁸ Штамбург Н. В. Складові економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2011. № 1 (4). С. 11.

¹³⁹ Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2017 р.: аналітична довідка. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2020).

¹⁴⁰ Сліпа О. З. Пріоритетність забезпечення економічної безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки // *Наук. зап. (Укр. акад. друкарства)*. 2016. Вип.1 (52). С. 208–209.

¹⁴¹ Сліпа О. З., Мартин О. М. Тенденції розвитку машинобудівного сектору промисловості України через призму кадрової безпеки // *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 25–26 березня 2016)*. Черкаси, 2016. С. 149-150.

– економічну нестабільність, спричинену змінами законодавчої бази, трансформаційними процесами в економіці, девальвацією національної грошової одиниці, відкритістю внутрішніх ринків та протекціоністськими діями країн-імпортерів;

– зниження купівельної спроможності населення, що зменшує обсяг внутрішнього ринку як базового для просування власного товару;

– недостатню увагу державних органів влади до розвитку високотехнологічного сектору економіки як такого, що забезпечує посилення конкурентних позицій країни у світовому економічному просторі. Створення високотехнологічної продукції характеризується певними відмінностями на ранніх етапах життєвого циклу товару, в основі яких є створення нової технології, що потребує вкладання значних коштів у розвиток інтелектуальних ресурсів та активного здійснення інноваційної діяльності. Тому лише шляхом формування сприятливого бізнес-середовища високотехнологічні підприємства будуть здійснювати роль локомотивів у розвитку національної економіки;

– трудову міграцію, застарілість підходів до підготовки фахівців для високотехнологічного виробництва, низьку мотивацію праці тощо, які негативно впливають на продуктивність праці працівників – основного і найціннішого ресурсу на високотехнологічних підприємствах;

– зростання технологічного відставання від іноземних конкурентів, що ускладнює створення та вихід на зовнішні ринки з конкурентною високотехнологічною продукцією.

Окремі з перелічених факторів будуть нами використані як базові під час формування переліку загроз для кадрової безпеки ПВСЕ.

Високотехнологічне підприємство можна описати як поєднання двох компонент: технологій та людей. Первинною компонентою є людина, адже саме її розумові здатності, вміння узагальнювати інформацію та створювати нові знання дають змогу продукувати технології, які в подальшому застосовуються для виробництва високотехнологічної продукції. Тож людина, тобто в межах певного підприємства – працівник, є натхненником і творцем і

найбільш цінним ресурсом для його розвитку. Саме ці аспекти лежать не лише в основі управління персоналом, а, як зазначалося у першому розділі роботи, є фундаментом формування системи кадрової безпеки на ПВСЕ. Зауважимо, що специфіка забезпечення кадрової безпеки на такого типу підприємствах мусить враховувати відмінну особливість працівників: високоінтелектуальні люди, творчі, креативні, потребують створення певної атмосфери для творчої роботи та самореалізації. Тому робота суб'єктів безпеки має бути спрямована на фізичний захист провідних працівників на підприємстві і за його межами, створення комфортних умов роботи, враховувати неординарність їхнього підходу до робочого, а в їх трактуванні – творчого, процесу з метою забезпечення створення ними інновацій.

На початку 90-х років XX ст. Україна володіла одним із найбільших наукових потенціалів, значною кількістю наукових шкіл, сформованою системою підготовки кадрів, які забезпечували високі темпи технологічного розвитку національної економіки. Тривалий період політичної, соціальної та й військової нестабільності спричинили руйнування сформованої системи, а реалії ринкової економіки зумовили поступове розпорошення та переорієнтацію висококваліфікованих фахівців високотехнологічного сектору на інші сфери діяльності, зокрема трудову міграцію. Ілюструють описані процеси дані Державної служби статистики, які у графічному виразі представлені на рис. 2.5.

Кількість виконавців наукових досліджень і розробок має чітку тенденцію до скорочення в межах досліджуваного періоду на 39,3 %. Зважаючи, що в структурі виконавців виділяють дослідників, техніків і допоміжний персонал, важливим є той факт, що поруч із загальним зменшенням чисельності зайнятих працівників у наукових дослідженнях і розробках, найбільш суттєвіші втрати були характерні саме для дослідників, відповідно, 48,27 %. В основі створення високих технологій лежить наукове дослідження процесів, явищ та віднайдення нових матеріалів із властивостями, здатними забезпечити інтереси споживачів, отож скорочення чисельності серед

дослідників працівників із науковими ступенями, зокрема докторів наук на 38,4 % та кандидатів на 53,4 %, є вкрай негативним явищем та суттєво послаблює науковий потенціал розроблення високотехнологічної продукції.

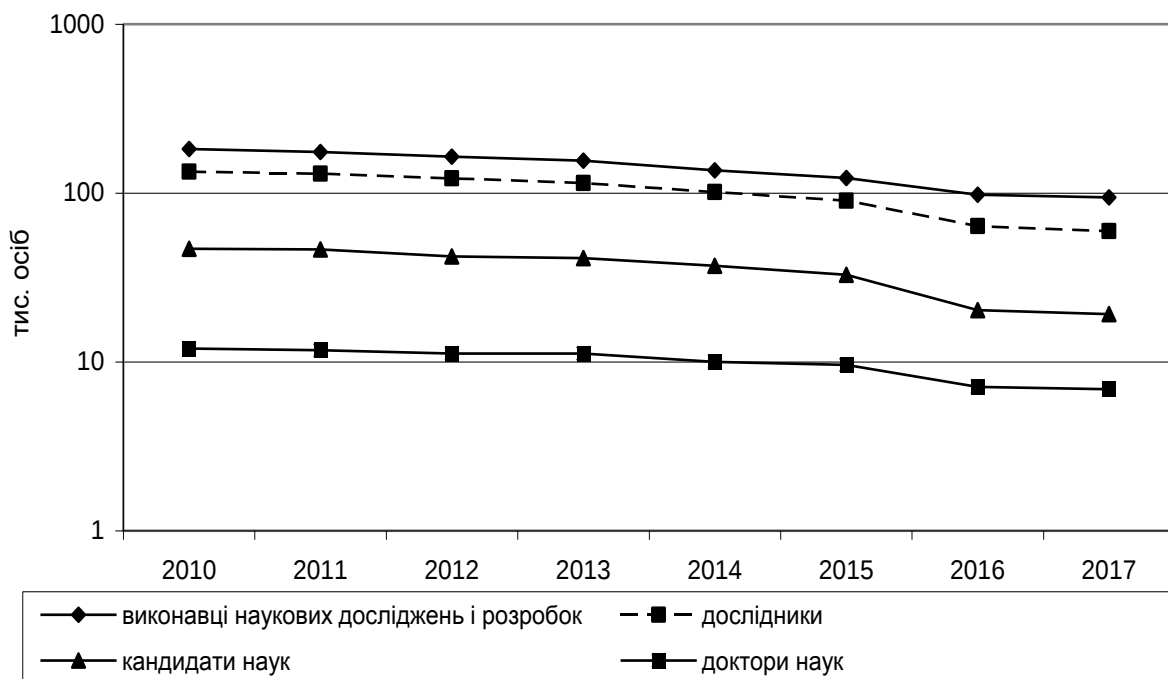


Рис. 2.5. Динаміка кількості виконавців наукових досліджень і розробок

Джерело: сформовано автором на основі¹⁴².

У контексті формування теоретико-методичних засад забезпечення КБ ПВСЕ, зменшення кількості виконавців за рахунок скорочення дослідників із науковими ступенями є не лише негативним явищем, а фактично становить певну внутрішню загрозу для створення високотехнологічної конкурентоспроможної продукції.

Однією з причин суттєвого зменшення дослідницького потенціалу вітчизняних підприємств, зокрема з високотехнологічного сектору економіки, можна назвати як низьку мотивацію до творчої праці. Ця теза обґрунтовується результатами узагальнення аналітичних матеріалів Державної служби статистики. Наприклад, інформація, яка міститься у статистичному довіднику «Наукова та інноваційна діяльність України у 2015 р.»¹⁴³ демонструє, що розмір витрат на оплату праці становила 5 483,0 млн грн, що в загальному обсязі

¹⁴² Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. С. 34-36.

¹⁴³ Наукова та інноваційна діяльність України у 2016 р.: стат. збірник. / відп. за випуск. О. О. Карамзіна. К.: ТОВ «Августр Трейд», 2018. С. 64.

внутрішніх витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт склав 44,85 %. Окрім цього, зазначається, що середньомісячна заробітна плата виконавців досліджень і розробок становила 4 195 грн, будучи вищою за рівень оплати в установах освіти (3 132 грн), але нижчою порівняно з працівниками сфери інформації та телекомунікацій (7 112 грн). За 2016 р. наявна лише частина аналогічної інформації, яка визначає величину витрат на оплату праці у сумі 5 751,0 млн грн, що становить 49,88 % загальних витрат, а за 2017 р. такі витрати сумарно склали 7 152,9 млн грн, або 53,46 %¹⁴⁴. Безперечно, інформація, яка міститься в цьому статистичному довіднику, не повною мірою відповідає даним про рівень витрат на підприємствах високотехнологічного сектору, але результати опитування експертів із-поміж працівників таких підприємств (організацію, проведення та результати анкетного опитування буде висвітлено у наступних підрозділах дисертаційної роботи) вказують на схожість ситуації в рівні оплати праці. На жаль, погодитися із таким підходом оцінки рівня середньомісячної заробітної плати дослідників, праця яких є творчою і передбачає створення нових технологій та забезпечення виготовлення конкурентоспроможної та високотехнологічної продукції, є складно. Вважаємо такий підхід хибним і спадком планової економіки, натомість у ринковій матеріальна та інші види мотивації праці повинні забезпечувати не виживання дослідників, а їх прагнення до генерування нових знань, що є основою ефективного функціонування ПВСЕ.

Вважаємо за доцільне взяти до уваги й інші важливі параметри аналізованої проблеми. Так, у віковій структурі дослідників, які здійснювали наукові дослідження і розробки у 2017 р.¹⁴⁵, частка двох груп «60–64 роки» та «65 років і більше» сумарно склала 26,97 %, що вказує на суттєве старіння представників тих груп працівників, які мають генерувати ідеї та створювати нові технології. Не відкидаючи того факту, що з віком працівник прогресує у власних компетентностях, набуваючи досвіду та забезпечуючи комплексний

¹⁴⁴ Наукова та інноваційна діяльність України у 2016 р.: стат. збірник. / відп. за випуск. О. О. Карамзіна. К.: ТОВ «Августр Трейд», 2018. С. 56.

¹⁴⁵ Наукова та інноваційна діяльність України у 2016 р.: стат. збірник. / відп. за випуск. О. О. Карамзіна. К.: ТОВ «Августр Трейд», 2018. С. 48.

підхід до вирішення будь-якої проблеми, переконані, що зменшення частки молодих дослідників загрожує втраті зв'язків між поколіннями та зникненням наукових шкіл.

Поряд із виявленою негативною динамікою скорочення чисельності виконавців наукових досліджень і розробок, вважаємо за доцільне розглянути ще один аспект цієї проблеми, що дає змогу порівняти кількість виконавців у різних європейських країнах. Інформація, наведена в статистичному довіднику Державної служби статистики на основі даних Євростату, подана нами у Додатку Р (табл. Р.2).

Згідно з даними табл. Р.2, поруч із відмінностями у динаміці кількості виконавців наукових досліджень і розробок (коли для ЄС-28 характерне систематичне зростання) привертає увагу й інше – суттєво нижчий рівень розрахованої відносної величини в Україні: для прикладу, у 2015 р. в нашій країні було 7,5 та в ЄС-28 – 20,3 виконавців на 1000 осіб зайнятого населення, що однозначно негативно впливає на динаміку та результативність функціонування високотехнологічного сектору національної економіки.

Продовжуючи дослідження впливу людського фактору на діяльність підприємств високотехнологічного сектору економіки, спираючись на аналітичні матеріали Державної служби статистики¹⁴⁶, були виявлені певні залежності між інтенсивністю інноваційної діяльності таких підприємств та чисельністю трудового колективу, що графічно зображено на рис. 2.6.

Відповідно до офіційних статистичних даних, можна зробити висновок, що інтенсивність інноваційної діяльності за всіма видами є вища на великих підприємствах, що пояснюється необхідністю консолідації зусиль певної сукупності творчих і креативних працівників. Водночас, згідно з іншими даними¹⁴⁷, кількість великих підприємств у промисловості у 2017 р., порівняно з 2010-им зменшилась на 40,05 %, а їх частка скоротилася в загальній кількості до 0,5 %, що вказує на істотне зниження спроможності вітчизняних

¹⁴⁶ Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2014–2016 років (за міжнародною методологією): аналіт. доповідь / Державна служба статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

¹⁴⁷ Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємства: зб. стат. / за ред. М. С. Кузнецової. К.: ТОВ «Видавництво «Консультант», 2018. С. 125.

підприємств здійснювати інноваційну діяльність у цьому ракурсі дослідження проблеми.

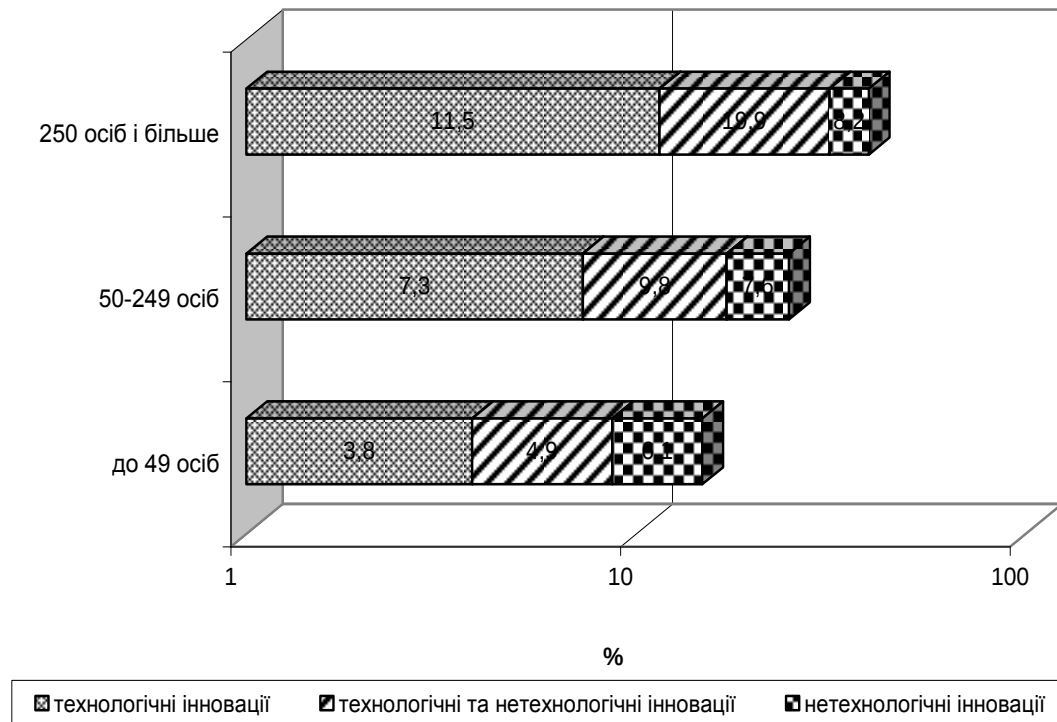


Рис. 2.6. Розподіл підприємств за типами інновацій та кількістю працюючих

Джерело: сформовано автором на основі^{148, 149}.

Вагомим чинником розвитку високотехнологічного сектору національної економіки є винахідництво та можливість захистити винахід через систему охорони промислової власності. Оскільки цей аспект безпосередньо стосується творчої інтелектуальної праці працівників ПВСЕ, котрі є об'єктами КБ, то нами, завдяки матеріалам¹⁵⁰, було здійснено узагальнення даних щодо отриманих документів, які в графічному вигляді відтворені на рис. 2.7.

Попри певну негативну (2014–2015 рр.) та позитивну (2016–2017 рр.) динаміку стосовно кількості виданих патентів на винаходи та корисні моделі, вважаємо за доцільне приділити увагу іншому важливому аспекту, який полягає в тому, що основна частка заявок на отримання охоронних документів надходить від підприємств та організацій, які працюють у сфері освіти і науки, зокрема, у 2017 р. таких було 89,4 %. Водночас частка заявок від промислових

¹⁴⁸ Наукова та інноваційна діяльність України у 2016 р.: стат. збірник. / відп. за випуск. О. О. Карамзіна. К.: ТОВ «Августр Трейд», 2018. 178 с.

¹⁴⁹ Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: пер. з анг. К.: Основи, 1997. С. 83.

¹⁵⁰ Наукова та інноваційна діяльність України у 2016 р.: стат. збірник. / відп. за випуск. О. О. Карамзіна. К.: ТОВ «Августр Трейд», 2018. С. 150–167.

підприємств є критично низькою – у цьому ж періоді лише 3,9 %. Беручи до уваги наявність певного розриву між закладами освіти й науки та виробництвом, можна зробити висновок про низький рівень застосування отриманих охоронних документів.

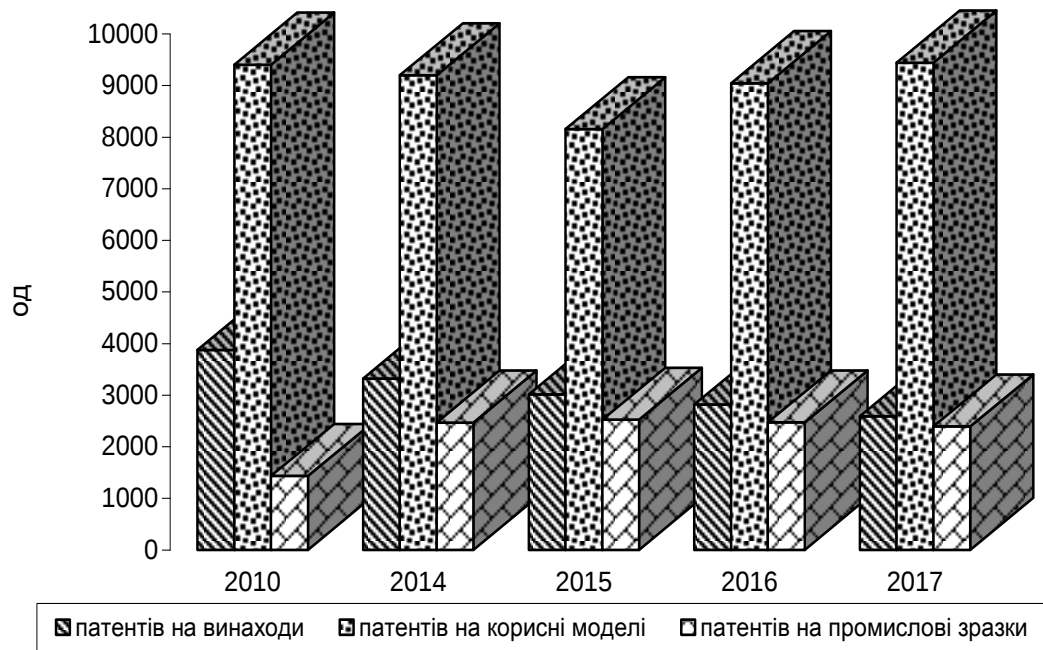


Рис. 2.7. Динаміка виданих охоронних документів

Джерело: сформовано автором на основі¹⁵¹.

З огляду на важливість для високотехнологічного виробництва не лише згенерувати ідею і створити завдяки висококваліфікованим працівникам нову технологію, але й реалізувати її у вигляді високотехнологічної продукції із подальшим виходом як на внутрішній, так і на зовнішні ринки, фактичне руйнування заводського сектору наукових досліджень у вигляді лабораторій, дослідних станцій, полігонів, конструкторських бюро тощо з відповідним розпорошенням або ж звільненням провідних фахівців спричинило появу реальної загрози не лише для КБ кожного підприємства, й розвитку високотехнологічного сектору в Україні загалом.

Здійснене узагальнення аналітичних матеріалів Державної служби статистики та результати анкетного опитування працівників високотехнологічних підприємств дали можливість сформулювати інформаційне

¹⁵¹ Наукова та інноваційна діяльність України у 2016 р.: стат. збірник. / відп. за випуск. О. О. Карамзіна. К.: ТОВ «Август Трейд», 2018. С. 150–167.

підґрунтя для удосконалення теоретико-методичних засад управління КБ ПВСЕ.

2.2 Оцінювання рівня кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки

Ефективність забезпечення необхідного рівня КБ на ПВСЕ визначається діями суб'єктів безпеки щодо реалізації захисних заходів стосовно об'єктів, тобто персоналу, що неможливо здійснити без належного інформаційного забезпечення. Тобто будь-яке рішення суб'єктів безпеки повинно розроблятися із врахуванням фактичного рівня КБ, на основі даних про наявне ресурсне забезпечення, узгоджуватися із діями стосовно інших функціональних складових економічної безпеки та відповідати кадровій політиці підприємства. Якщо зважити на той факт, що працівники є найціннішим ресурсом для високотехнологічних підприємств, то забезпечення КБ мусить бути пріоритетним.

З іншого боку, саме дії працівників спричиняють виникнення найбільшої кількості загроз не лише для кадрової, й економічної безпеки загалом. Відтак інформаційне забезпечення покликано задовольнити потреби суб'єктів безпеки у своєчасній, достовірній та якісній інформації стосовно персоналу підприємства з метою розроблення захисних заходів щодо кожного працівника як об'єкта захисту та виявлення викликів, ризиків і загроз, джерелом яких він може бути також і які можуть негативно вплинути на рівень економічної безпеки підприємства загалом¹⁵².

Доведена важливість формування необхідного інформаційного забезпечення управління КБ вітчизняних підприємств мала би стимулювати науковців до активізації теоретичних розробок та їх апробації на практиці. Всупереч цьому, проведені дослідження засвідчили, що основна увага зосереджується на проблематиці формування інформаційного забезпечення

¹⁵² Воронка О. З. Оцінювання рівня кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. Вип. 10 (209). С. 97.

управління економічною безпекою, частково – фінансовою. Науковий доробок у сфері КБ, зокрема інформаційного забезпечення, є мінімальний. З огляду на це в заданому підрозділі нами поставлено кілька взаємопов'язаних завдань, які полягають у:

- короткому розгляді методичних засад оцінювання рівня економічної безпеки;
- характеристиці підходів до оцінювання КБ;
- формуванні власного методичного підходу до оцінювання КБ ПВСЕ;
- апробації розробленого методичного підходу в умовах вітчизняних високотехнологічних підприємств.

Необхідність виконання першого завдання зумовлюється тим що КБ є функціональною складовою економічної, а тому методичні засади оцінювання мають бути аналогічними. Лише коротко зосередимося на ключових підходах до оцінювання економічної безпеки, визначаючи прихильників та суть.

Перший підхід – «індикаторний», має одну із найчисельніших груп прибічників із-поміж яких О. Арєф'єва¹⁵³, Л. Лігоненко¹⁵⁴, В. Ортинський, І. Керницький, З. Живко, М. Керницька, М. Живко¹⁵⁵ та ін. Суть цього підходу полягає в тому, що визначається певна система індикаторів, порівняння значень яких із фактичними показниками діяльності підприємства вказує на відмінності, тобто зміну рівня безпеки. Наголосимо, що саме цей підхід застосовується для оцінювання рівня безпеки не лише економічної, але й усіх її функціональних складових, зокрема і кадрової. Відтак індикативний підхід буде розглянуто детальніше.

Другий підхід – «ресурсно-функціональний», до формування його найбільшою мірою причетні колективи науковців під керівництвом

¹⁵³ Арєф'єва О. В. Реструктуризація системи управління фінансовими ресурсами підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2001. № 11–12. С. 18.

¹⁵⁴ Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. К.: Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2005. С. 328.

¹⁵⁵ Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. К.: Правова єдність, 2009. С. 24-82.

Е. Олейнікова¹⁵⁶ та С. Покропивного¹⁵⁷. Науковцями пропонується зв'язувати рівень безпеки шляхом розрахунку інтегрального показника через визначення сукупності критеріїв та встановлення питомої ваги значущості кожного з них. Перевагою цього підходу порівняно з попереднім є те, що характеристика рівня, а отож і можливість відстеження його зміни, здійснюється шляхом розрахунку одного інтегрального показника. Саме ця перевага є визначальною при оцінюванні рівня кадрової безпеки, коли, як зазначалось вище, потрібно розглядати працівників як об'єкти захисту та джерело загроз.

Третій підхід – «економіко-математичний», до формування його долучилися Д. Ковальов та І. Плетнікова¹⁵⁸. В основі його лежить побудований графік залежності рівня економічної безпеки певного підприємства від відповідних показників діяльності. Оскільки графік побудований виключно для визначення рівня економічної безпеки, а не її функціональних складових, то застосувати його для оцінювання кадрової безпеки підприємства є неможливо.

Аналогічний висновок можна зробити і щодо наступного підходу – «прибутково-інвестиційного», який будучи результатом наукового пошуку Г. Козаченко, В. Пономарьова та О. Ляшенко¹⁵⁹, акцентує на характеристиці рівня економічної безпеки шляхом оцінки обсягу інвестицій підприємства.

Останній підхід, який нами буде коротко роз'яснений – «економічної дієвості», розроблений колективом авторів¹⁶⁰ та передбачає порівняння фактичних параметрів діяльності підприємства з плановими. Такими параметрами автори називають: продуктивність, фінансову стійкість, ліквідність і т. д. Доречно стверджувати, що сама суть цього підходу знайшла часткове

¹⁵⁶ Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е. А. Олейникова. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. С. 112-120.

¹⁵⁷ Економіка підприємства: підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2001. С. 89–95

¹⁵⁸ Ковальов Д., Плетнікова І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка України*. 2000. № 4. С. 37.

¹⁵⁹ Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. С. 116-125.

¹⁶⁰ Бандурка О. М., Духов В. Є., Петрова К. Я., Червяков І. М. Основы економічної безпеки: підручник. Х: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. С. 85-112.

застосування при оцінюванні кадрової безпеки шляхом концентрації уваги на тих параметрах, що безпосередньо стосуються кадрової безпеки підприємства.

Для оцінювання економічної безпеки підприємств використовуються й інші підходи, але їх радше можна назвати такими, що ґрунтуються на вище розглянутих, тобто з певними удосконаленнями та з увагою на специфіку господарської діяльності підприємств певного виду діяльності. Кожен підхід має як свої позитивні сторони, так і певні недоліки. Цьому аспекту буде приділено увагу в процесі ретельного розгляду підходів, які використовуються для оцінювання кадрової безпеки.

Прихильниками застосування «індикаторного» підходу для оцінювання КБП можна вважати таких науковців, як Х. Жидецьку¹⁶¹, І. Цветкову¹⁶², Ю. Поскрипко¹⁶³, Н. Реверчук¹⁶⁴, Л. Кльоба¹⁶⁵, Е. Камішнікова¹⁶⁶ та ін. Зауважимо, що, відповідно до суті індикативного підходу, кожен науковець визначив свою сукупність індикаторів, які в результаті порівняння із фактичними значеннями, що характеризують ключові аспекти забезпечення КБ, уможливлюють формування висновку про рівень безпеки цієї функціональної складової. Для прикладу, Х. Жидецька пропонує розраховувати 26 показників, що згруповані у шість груп: «стабільності та лояльності працівників; оплати праці; освітньо-інтелектуального рівня працівників; ефективного використання персоналу; соціальної захищеності працівників; безпечних умов праці»¹⁶⁷. До певних недоліків, які ускладнюють застосування цього підходу, можна

¹⁶¹ Жидецька Х. В. До питань формування системи показників для визначення рівня соціально-трудової безпеки підприємства. *Наукові записки Укр. акад. друкарства*. Серія: Економічні науки. 2015. № 1 (50) С. 90-94.

¹⁶² Цветкова И. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия. *Проблемы материальной культуры. Экономические науки*. 2014. С. 81–84.

¹⁶³ Поскрипко Ю. А. Механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 21.04.02. Університет економіки та права «КРОК». К., 2016. 20 с.

¹⁶⁴ Реверчук Н. Й. Кадрова безпека та методологія управління нею. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2009. № 1 (4). С. 159.

¹⁶⁵ Кльоба Л. Г. Система збалансованих показників – нові можливості для ефективного управління процесом залучення інвестицій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2005. № 18. С. 20.

¹⁶⁶ Камышникова Э. В. Методика оценки уровня экономической безопасности металлургического предприятия. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 11 (101). С. 77.

¹⁶⁷ Жидецька Х. В. До питань формування системи показників для визначення рівня соціально-трудової безпеки підприємства. *Наукові записки Укр. акад. друкарства*. Серія: Економічні науки. 2015. № 1 (50) С. 90–94.

віднести, перш за все, трудомісткість розрахунків та отримання неоднорідної інформації, з якою важко працювати й фахівцям, зокрема для розроблення управлінських рішень.

З метою оцінювання КБ використовується й такий підхід, як «інтегральний», який за своєю суттю походить від «ресурсно-функціонального», адже передбачає розрахунок інтегрального показника на основі визначення питомої ваги кожного індикатора. Для цілей управління кадрової безпеки цей підхід адаптований у роботах Г. Козаченко, В. Пономарьова, О. Ляшенко¹⁶⁸, Т. Момот¹⁶⁹, І. Бурди¹⁷⁰, Г. Назарової¹⁷¹ та ін. Так, Т. Момот виокремлює чотири групи індикаторів, які прив'язані до складових кадрової безпеки (соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека, антиконфліктна безпека, безпека життєдіяльності); для кожного індикатора та групи розраховано коефіцієнт значимості, що в кінцевому результаті дозволяє розрахувати інтегральний показник. Вважаємо, що цей підхід вартий активного застосування, але потребує як узгодження системи індикаторів, так і адаптації до специфіки діяльності підприємств певного виду діяльності.

У своїх публікаціях, І. Новик¹⁷² та інші намагаються адаптувати підхід «економічної дієвості», згаданий нами вище. Скажімо, І. Новик вважає за можливе шляхом порівняння фактичних значень із плановими надати характеристику не лише основним показникам, що визначають рівень КБП, але й характеристику факторам, що спричинили зміну рівня. До недоліків цього підходу відносять складність визначення планового рівня із врахуванням швидкої та непередбачуваної зміни середовища функціонування.

¹⁶⁸ Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.

¹⁶⁹ Момот Т. В., Чжан Х. Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 266–271.

¹⁷⁰ Бурда І. Я. Аналіз рівня кадрової безпеки на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2010. № 2. С. 219–226.

¹⁷¹ Назарова Г. В., Лобазов С. М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 134–139.

¹⁷² Новик І. В. Проблеми забезпечення та напрями аналізу кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки УАД*. 2014. № 4 (49). С. 134.

Як зазначалось, кожному з внаведених підходів притаманні певні недоліки, які можна узагальнити та подати у такій сукупності:

- ігнорування динамічної природи КБ, що потребує не лише фіксування рівня безпеки у певний момент часу, але й відстежування змін та виявлення першопричин;

- використання виключно кількісних показників та, відповідно, ігнорування якісних;

- концентрація уваги на внутрішньому середовищі підприємства, тобто без розгляду впливу зовнішнього середовища;

- орієнтація на дані фінансової та статистичної звітності, залишаючи поза увагою точку зору працівників різних груп та рівнів управління.

Безперечно, визначені недоліки є суттєвими, а їх уникнення потребує застосування комбінаційного підходу до оцінювання КБ ПВСЕ, тобто такого, який міститиме елементи кількох вище описаний підходів. Отож вважаємо, що для оцінювання КБ ПВСЕ доцільно визначити п'ять груп індикаторів: «організаційний», «мотиваційний», «освітньо-інтелектуальний», «ефективності використання персоналу» та «умов праці», що в подальшому дасть змогу розраховувати інтегральний показник, рівень якого, як й окремих індикаторів та груп, можна охарактеризувати за рівнями безпеки: «критичний» (0,0–0,25), «низький» (0,25–0,5), «нормальний» (0,5–0,75) та «високий» (0,75–1,0) (рис. 2.7). Зазначимо, що формування складу кожної групи відбувалося за результатами анкетування, в проведенні якого взяли участь двадцять п'ять експертів із-поміж працівників високотехнологічних підприємств та науковців. На першому етапі експертам запропонували визначити перелік індикаторів, які доцільно включити в процес розрахунку інтегрального показника для характеристики КБ високотехнологічних підприємств. Після узгодження думок, було сформовано сукупність індикаторів, яка поєднує кількісні та якісні показники, моментні та інтервальні, джерелом інформації яких є фінансова й статистична звітність та результати опитування працівників підприємств (зразок Анкети наведено у Додатку Р). На наступному етапі робота з експертами дала

можливість визначити групові коефіцієнти вагомості кожної групи: «організаційний» – 0,24; «мотиваційний» – 0,21; «освітньо-інтелектуальний» – 0,21; «ефективності використання персоналу» – 0,18; «умов праці» – 0,16, а також внутрішньогрупові коефіцієнти для кожного індикатора (Додаток В, табл. В.3). Окрім цього, для кожного індикатора було встановлено граничні значення щодо його відповідності певному рівню безпеки (Додаток В, табл. В.3). Отже, можна стверджувати, що за основу запропонованого методичного підходу взято «інтегральний» підхід, увагу якому було приділено вище, із врахуванням необхідності визначення рівня кожного індикатора, групи та інтегрального показника, що стало можливим завдяки формуванню системи граничних значень та групових і внутрішньогрупових коефіцієнтів. Важливо підкреслити, що, завдяки співпраці з експертами, діяльність яких тісно пов'язана з високотехнологічним сектором національної економіки, розроблений методичний підхід враховує специфіку високотехнологічних підприємств.

Для апробації розробленого методичного підходу було сформовано вибірку підприємств, загальну інформацію про які подано в Додатку В (табл. В.5).

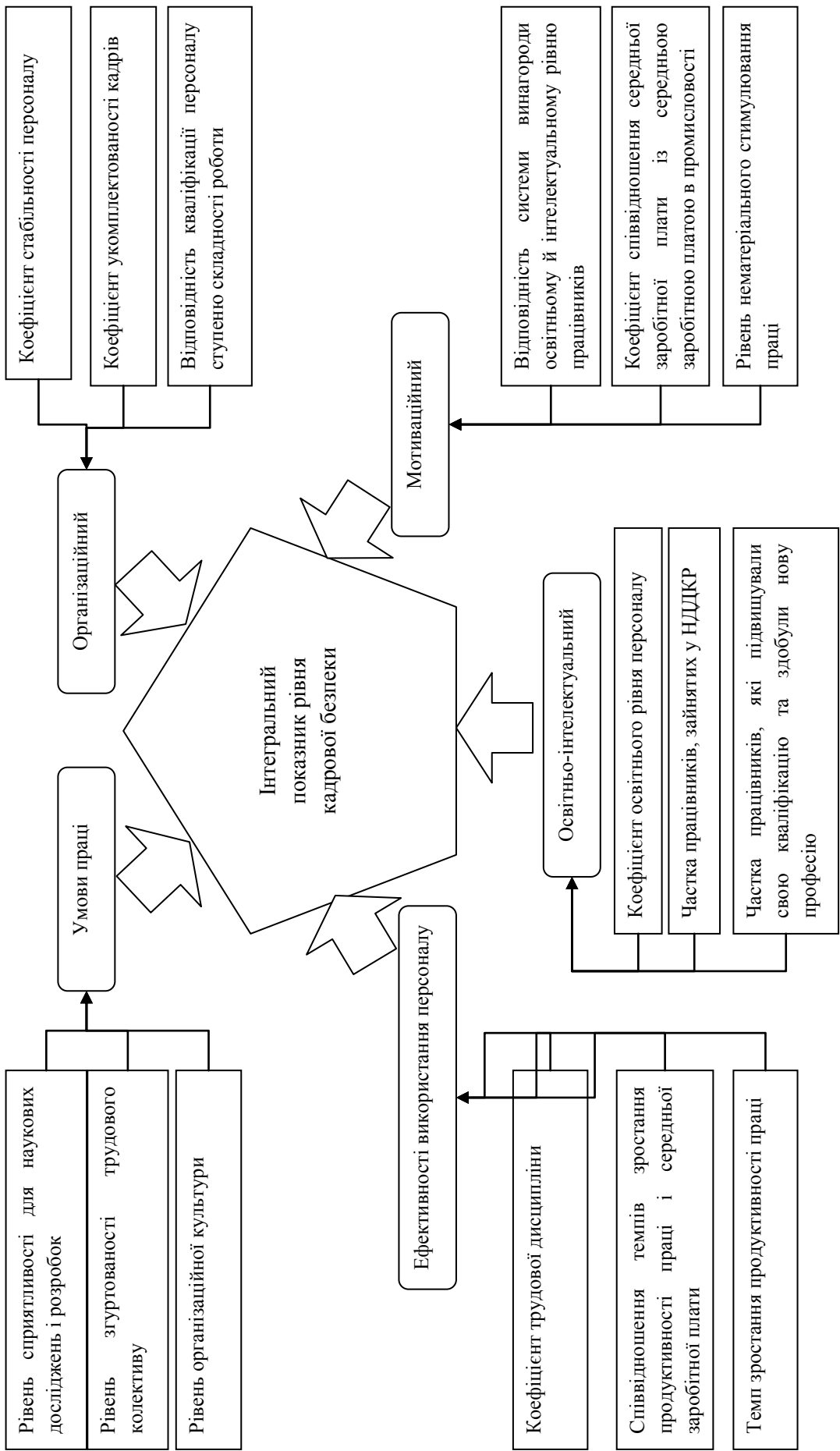


Рис. 2.8. Групи індикаторів для розрахунку інтегрального показника рівня КБ ПВСЕ

Джерело: розроблено автором.

Підкреслимо, що обрані підприємства, згідно з рис. 2.2, є лідерами у виробництві основних фармацевтичних продуктів і препаратів, комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, повітряних та космічних літальних апаратів, супутникового зв'язку, електричного і електронного устаткування, зброї та боєприпасів.

Перед тим як викласти головні результати здійсненого оцінювання, вважаємо за доцільне приділити увагу характеристиці динаміки середньооблікової чисельності працівників як ключового параметру, що впливає на рівень кадрової безпеки підприємства. Зважаючи, що кожне підприємство характеризується чисельністю працівників, яка пов'язана зі специфікою виробництва високотехнологічної продукції, нами застосовано розрахунок темпів росту (зменшення) у 2013–2017 рр. (рис. 2.9).

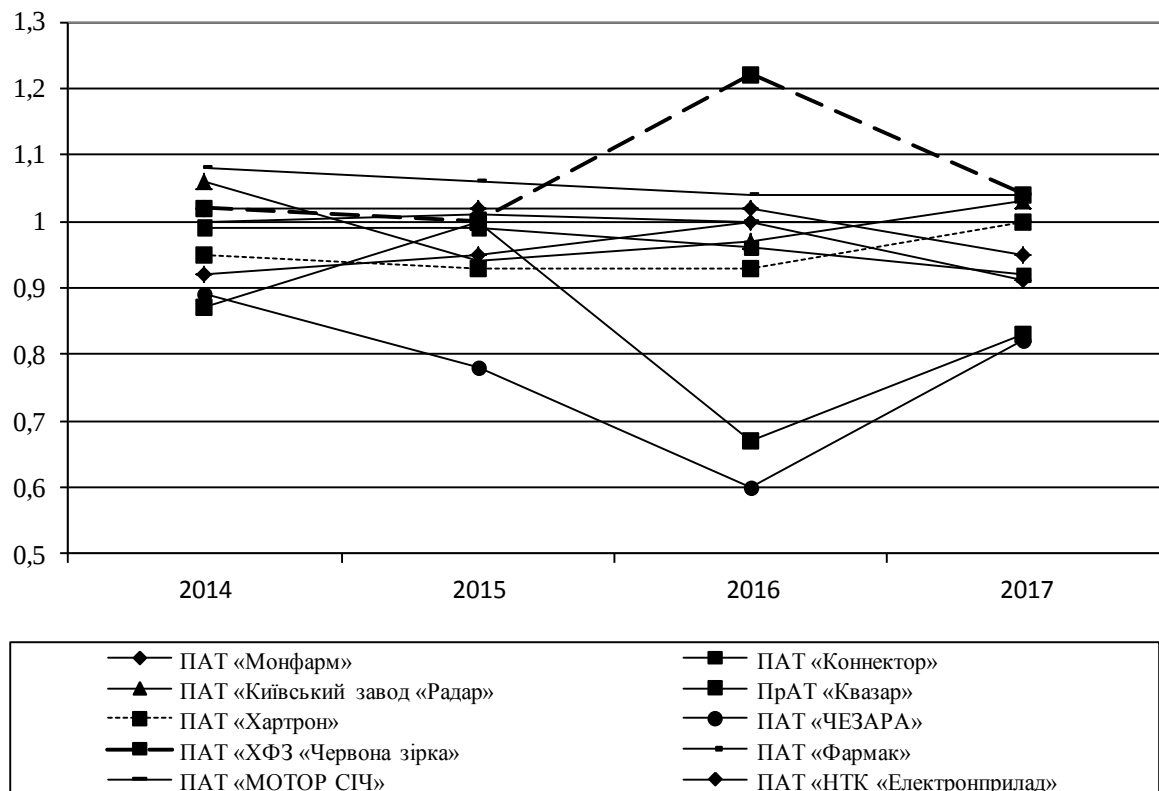


Рис. 2.9. Темп росту (зниження) середньооблікової чисельності працівників по сформованій сукупності підприємств

Джерело: розраховано автором.

Для більшості підприємств характерна відносна стабільність щодо середньооблікової чисельності працівників. Водночас доцільно відзначити зменшення цього показника у 2016 р. відносно 2015-го в умовах ПрАТ «Квазар» на 33 % та ПАТ «Чезара» на 40 %. Підкреслимо, що саме стосовно цих двох підприємств фіксується і найсуттєвіше скорочення кількості працівників у 2017 р. порівняно з 2013 р., відповідно на 52 % та 66 %, що, безперечно, негативно вплинуло на їх кадровий потенціал та можливість виготовляти високотехнологічну продукцію.

Протилежна ситуація характерна для ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» та ПАТ «Фармак», щодо яких зафіксовано зростання середньооблікової чисельності на 30 % та 27 % відповідно.

Для отримання інтегрального показника рівня КБ, згідно з сформованим методичним підходом, потрібно визначити групові показники, що спираються на результати розрахунку окремих індикаторів, які представлені кількісними та якісними показниками. Усі результати оцінювання наведені в Додатку Р (табл. Р.6–Р.11), отож зосередимо увагу на зміні рівня КБ у групах та характеристиці інтегрального показника. Динаміка рівня безпеки за першою групою «організаційний» зображено на рис. 2.10.

Для більшості підприємств у межах досліджуваного періоду характерний «низький» або «нормальний» рівень безпеки. Суттєво нижчий рівень був визначений у 2017 р. стосовно ПАТ «ЧЕЗАРА» – 0,33, а максимальний, в межах цієї сукупності, для ПАТ «Фармак» – 0,84. Наведене пояснюється для ПАТ «ЧЕЗАРА» критично високою плинністю кадрів, недостатнім рівнем укомплектованості персоналу в окремих виробничих цехах й підрозділах та недостатнім кваліфікаційним рівнем працівників для виконання складних технологічних операцій.

Протилежна ситуація склалася у ПАТ «Фармак», кадрова політика якого спрямована на пошук та підготовку висококваліфікованих працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня та мотивування до продуктивної праці.

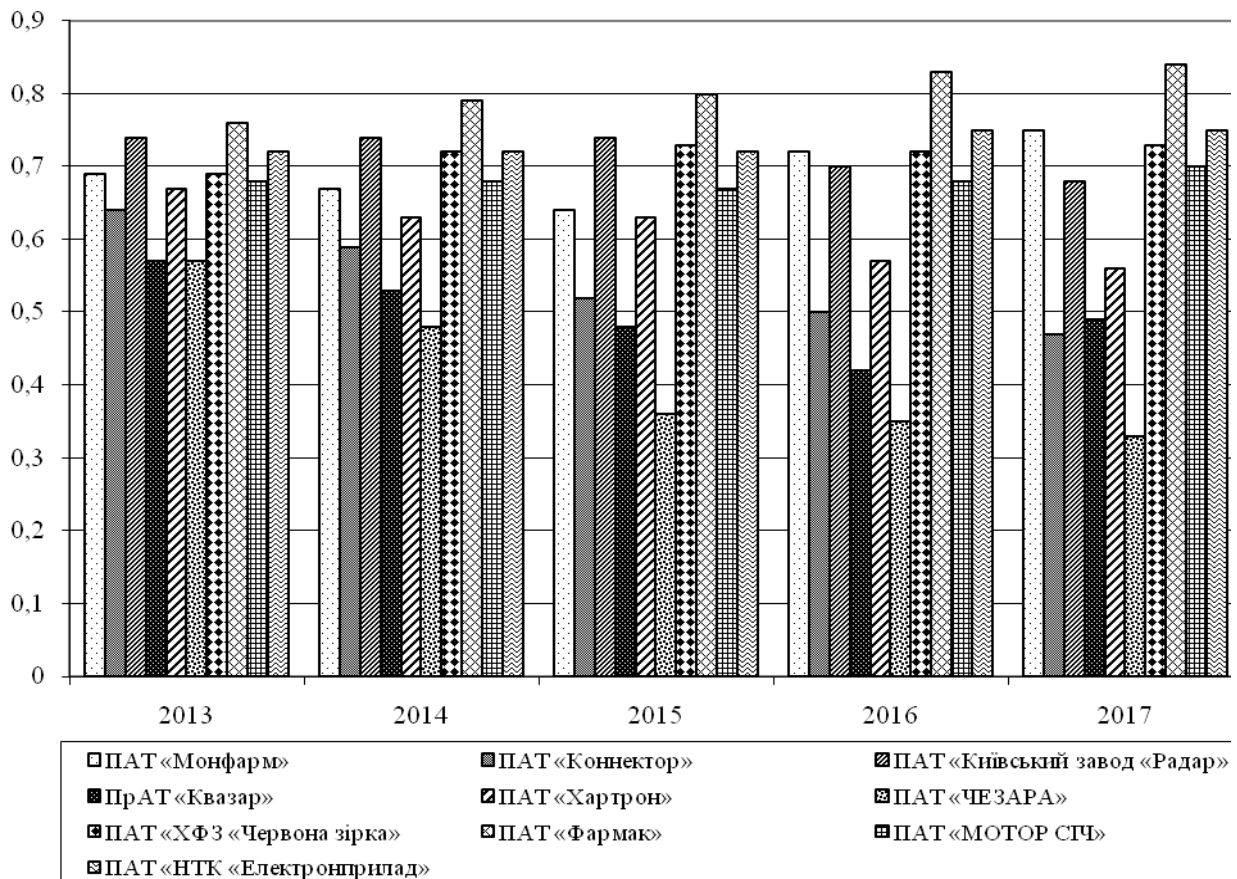


Рис. 2.10. Динаміка рівня безпеки за групою «організаційний»

Джерело: розраховано автором.

Динаміку рівня групи «мотиваційний» відтворено графічно на рис. 2.10.

Серед індикаторів, які входять до групи «мотиваційний», є як кількісні, так і якісні, тобто у сукупності вони дають чітку характеристику рівня безпеки. На нашу думку, цікавою є інформація щодо результатів розрахунку індикатора «коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в промисловості». Тож виявилось, на більшості із досліджуваних підприємств рівень середньої заробітної плати є на порядок нижчий від середнього у промисловості. Для прикладу візьмемо дві крайні часові точки, тобто 2013-ий та 2017-ий. Рівень зазначеного індикатора становив в умовах: ПАТ «Монфарм» (відповідно 0,64 та 0,72), ПАТ «Коннектор» (0,54 та 0,47); ПАТ «Київський завод «Радар» (0,44 та 0,8); ПрАТ «Квазар» (0,7 та 0,91); ПАТ «ЧЕЗАРА» (0,51 та 0,58), що, зважаючи на необхідність мотивувати

працівників для виготовлення високотехнологічної продукції, видається явною загрозою (рис. 2.11).

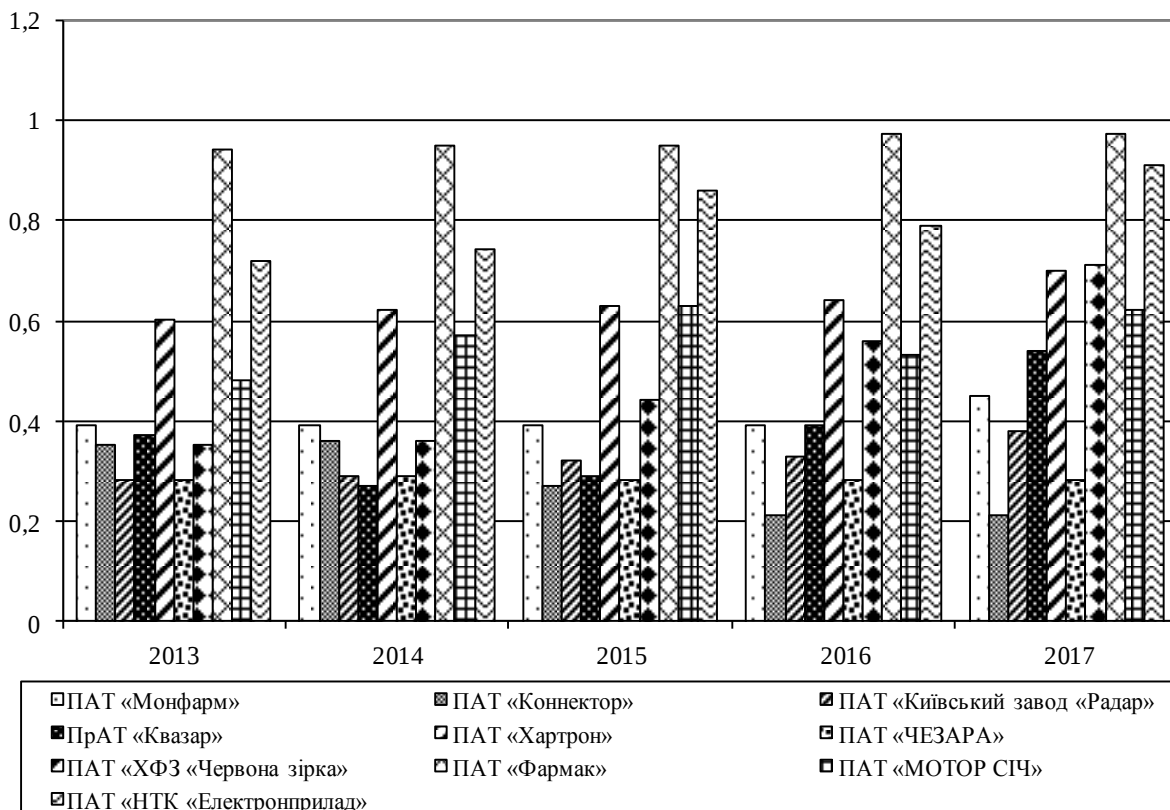


Рис. 2.11. Динаміка рівня безпеки за групою «мотиваційний»

Джерело: розраховано автором.

Понад це, більшість із перелічених підприємств були у вказані періоди прибутковими, тобто не виникало проблем із направленням коштів на стимулювання працівників. Доцільно навести розрахунки зазначеного показника і на інших підприємствах: ПАТ «Хартрон» (1,02 та 1,23); ПАТ «Фармак» (3,23 та 4,8); ПАТ «МОТОР СІЧ» (0,96 та 1,14); ПАТ «НТК «Електронприлад» (1,24 та 1,83). Для чіткішого висвітлення цього важливого для забезпечення кадрової безпеки аспекту нами узагальнено дані про рівень середньої заробітної плати (рис. 2.12). Найперше потрібно відзначити високий рівень середньої заробітної плати в ПАТ «Фармак». Інший аспект криється в тому, що, попри високу частку тіньової економіки, яка проявляється у вигляді виплати заробітної плати в конверті, обчислення середньої заробітної плати, що

не враховує ролі окремих груп працівників, які виконують різні функції у високотехнологічному виробництві, рівень заробітної плати не є достатнім для мотивування працівників до якісного виконання своїх функцій. Через це не лише масштабна трудова міграція, а й перехід на інші підприємства в межах рідної країни є реальною загрозою для КБ, протидіяти якій високотехнологічні підприємства мають інструменти, але не завжди їх ефективно використовують.

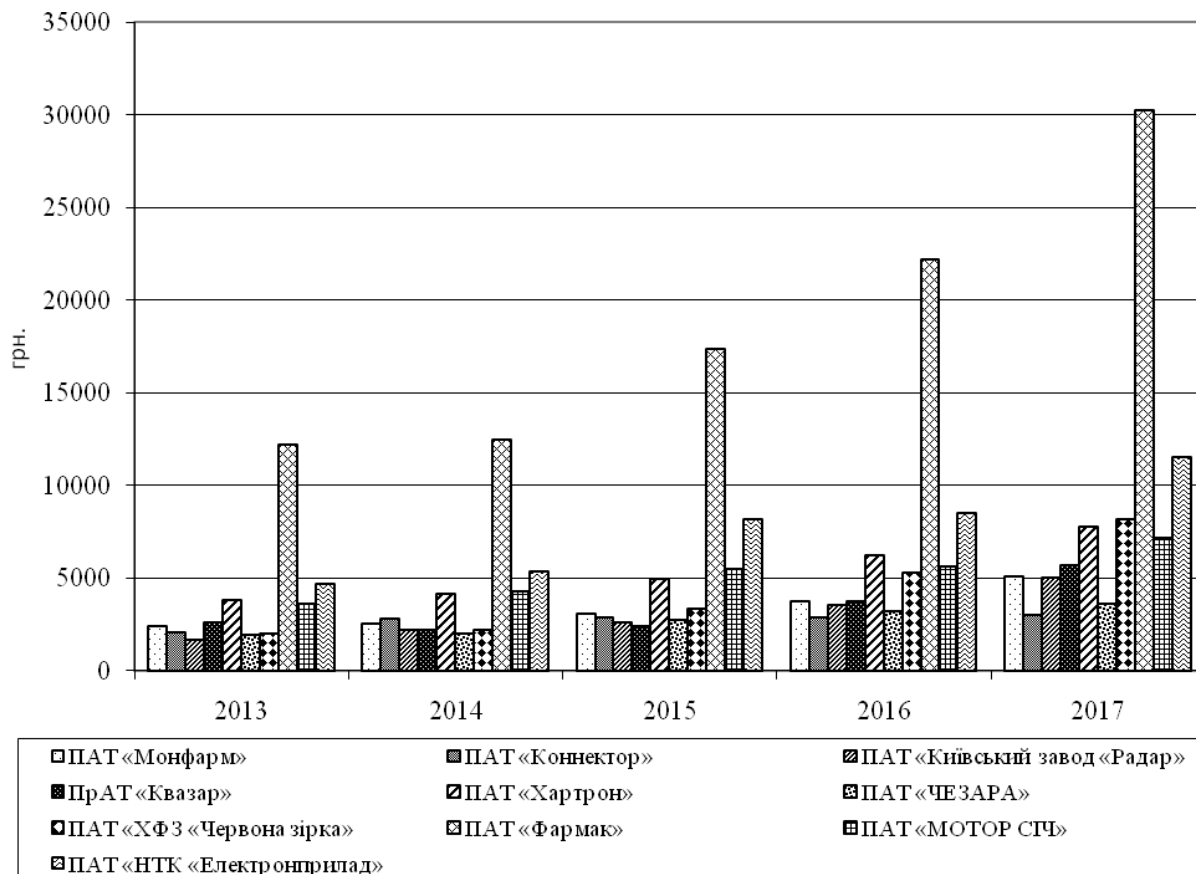


Рис. 2.12. Динаміка середньої заробітної плати, грн

Джерело: розраховано автором.

За результатами розрахунку рівня безпеки за групою показників «мотиваційний» можна дійти висновку, що на окремих підприємствах він був установлений як «критичний» (ПАТ «Коннектор» (2016–2017 рр.)) або такий, котрий наближається до цього, що стало наслідком невідповідності системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників, суттєво нижчої

оплати праці порівнянно зі середньою у промисловості та незадовільного нематеріального стимулювання.

Зміну рівня наступної групи – «освітньо-інтелектуальний» охарактеризовано у графічному вигляді на рис. 2.13.

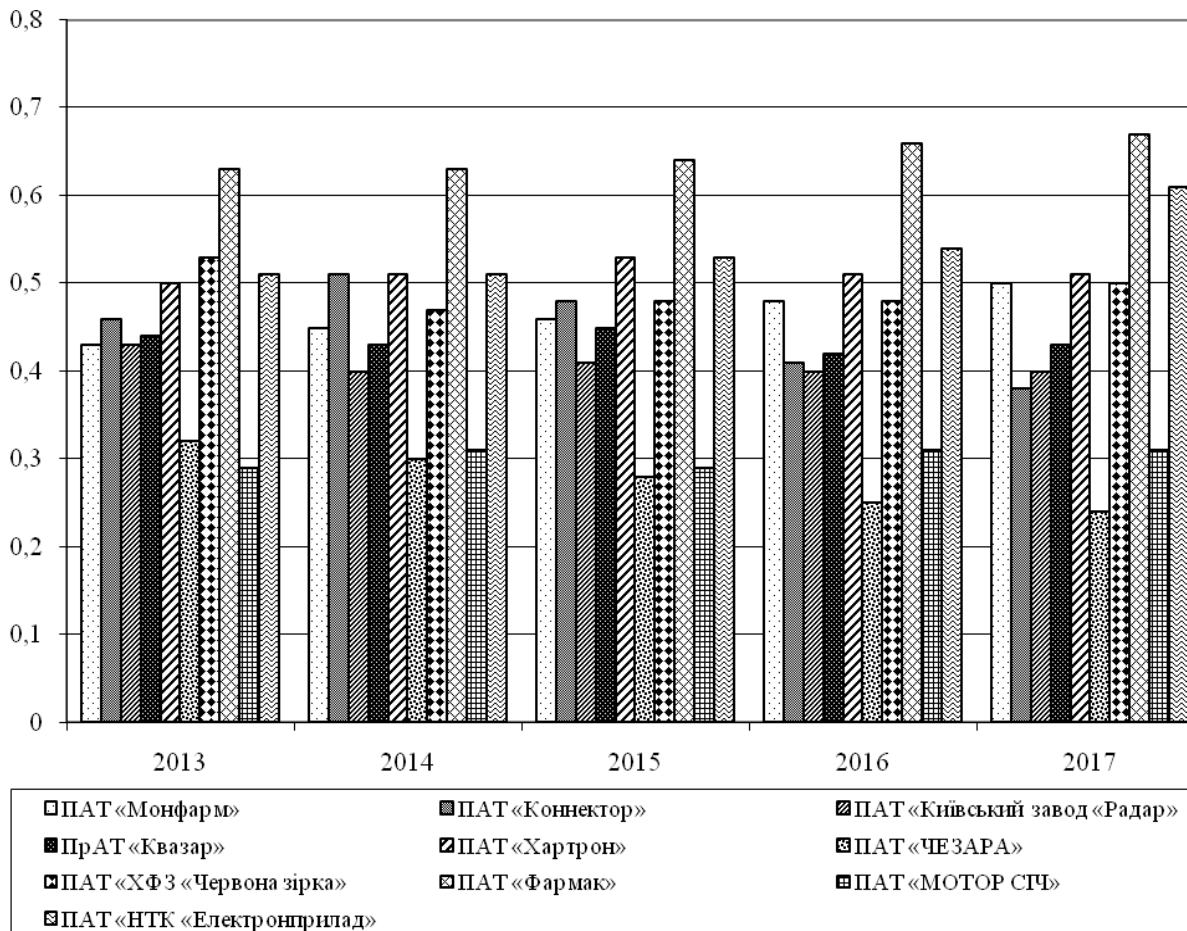


Рис. 2.13. Динаміка рівня безпеки за групою «освітньо-інтелектуальний»

Джерело: розраховано автором.

З огляду на той факт, що в рамках досліджуваного періоду не відбулося суттєвих змін на більшості з підприємств стосовно чисельності працівників, то динаміка індикаторів, які характеризують освітньо-інтелектуальний рівень, не була значною. Інший параметр, який мав визначальний вплив на рівень індикаторів цієї групи передбачає, що всі підприємства мають історію розвитку, тобто початок їх діяльності датується минулим століттям, його серединою, або ж, як у ПАТ «МОТОР СІЧ», і – 1907 роком. Трудові колективи, зважаючи на їх вікову структуру, сформовані на десятилітніх традиціях із

чіткістю підпорядкування та розуміння ролі підприємств у розвитку національної економіки. Частка фахівців із вищою освітою є доволі високою – зазвичай понад 50 %, окрім цього – на більшості з них збережені конструкторські бюро, де працюють кандидати та доктори наук. Зважаючи на незадовільний як для високотехнологічного сектору економіки рівень заробітної плати, можна стверджувати, що основу кожного трудового колективу становлять фанатики своєї справи, тому цей аспект повинен бути використаний суб'єктами безпеки під час удосконалення системи КБ.

Рівень безпеки за групою «ефективність використання персоналу» відтворено на рис. 2.14.

Характеризуючи рівень безпеки за цією групою, вважаємо за доцільне приділити увагу кільком важливим аспектам. Щонайперше, окремі високотехнологічні підприємства, згідно даних статистичної звітності, працювали в умовах неповного робочого дня та місяця. Це найбільшою мірою стосується ПАТ «Хартрон» та ПАТ «ЧЕЗАРА». Серед фармацевтичних підприємств такі факти мають сезонний характер, що пов'язано із попитом на певні види продукції. Інший момент, який також потрібно враховувати, пов'язаний із отриманням підприємствами не лише чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), але й інших операційних доходів, зокрема від здавання виробничих площ та устаткування в оренду, що фактично дає змогу підприємству залишатися прибутковими попри певні труднощі із основним видом діяльності. Приміром, така ситуація склалася з ПАТ «Хартрон», який спеціалізується на виготовленні систем управління, зокрема для новітніх вітчизняних БТР. Сьогодні виготовляються перші зразки БТР-3 та БТР-4 різних модифікацій, тобто йде активна фаза інноваційного процесу, в якому задіяна лише частина персоналу. Водночас, отримуючи інші операційні доходи, підприємство забезпечує високу заробітну плату для усього персоналу, зберігаючи разом кадровий потенціал та готуючись до серійного виробництва. Саме цим можна пояснити в умовах не лише ПАТ «Хартрон», але

й інших підприємств, зростання рівня середньої заробітної плати вищими темпами порівняно зі середньою продуктивністю праці.

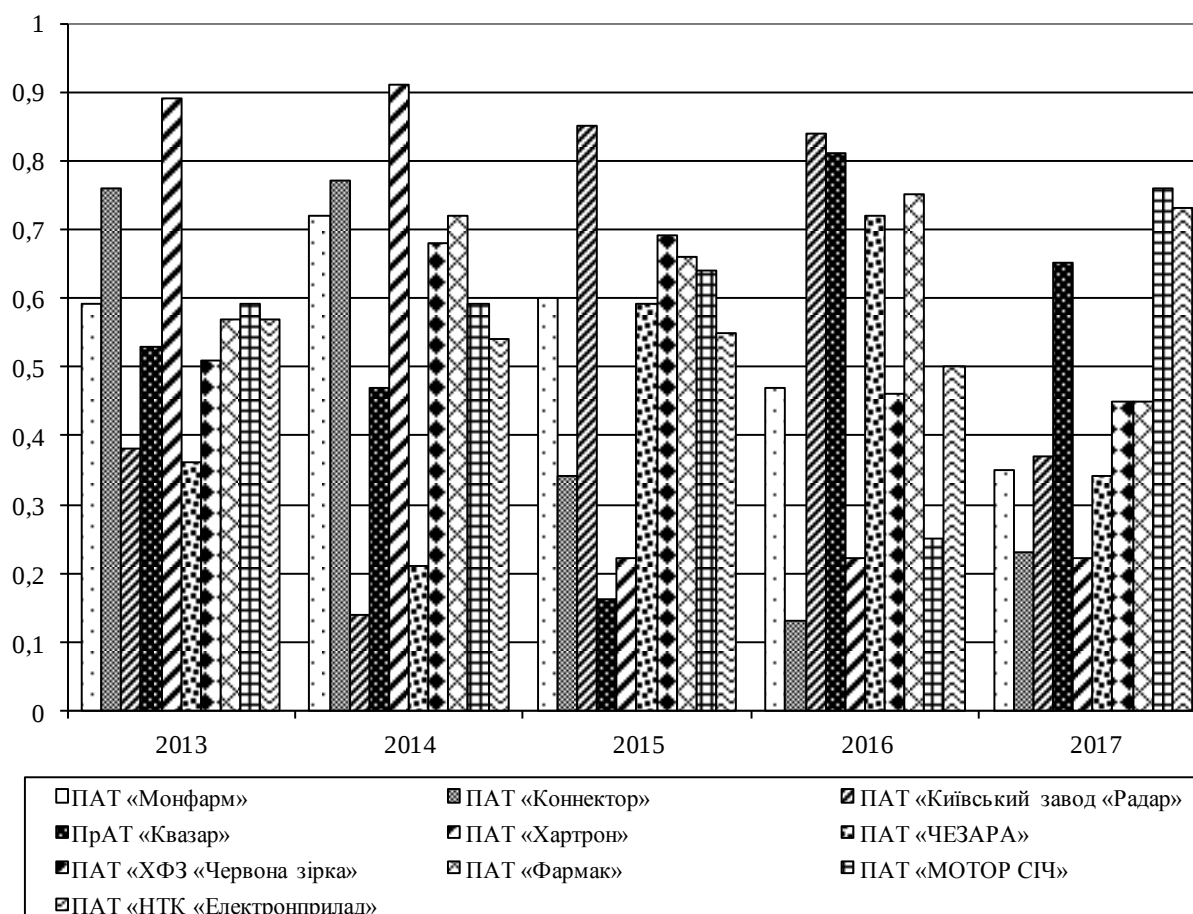


Рис. 2.14. Динаміка рівня безпеки за групою
«ефективність використання персоналу»

Джерело: розраховано автором.

До індикаторів цієї групи не було включено такий показник, як «продуктивність праці». Хоча окремі експерти виступали за таку позицію, на нашу погляд, різні види діяльності не дали би змоги чітко визначити граничні значення, що спричинило б погіршення якості в розрахунку інтегрального показника. Відтак нами були обрані інші індикатори, при розрахунку яких використовується продуктивність праці. Водночас вважаємо, що рівень продуктивності праці може бути використаний як додаткова інформація під час характеристики ефективності використання персоналу (рис. 2.15).

На рис. 2.15 відсутня інформація щодо середньої продуктивності праці в умовах ПАТ «Фармак», оскільки її рівень є на порядок вищий (тис. грн): 2013 р. – 996,7; 2014 р. – 1183,0; 2015 р. – 1590,2; 2016 р. – 2174,5; 2017 р. – 2273,3. Одночасно позитивна динаміка і високий рівень притаманні для інших фармацевтичних підприємств, тобто ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» та ПАТ «Монфарм».

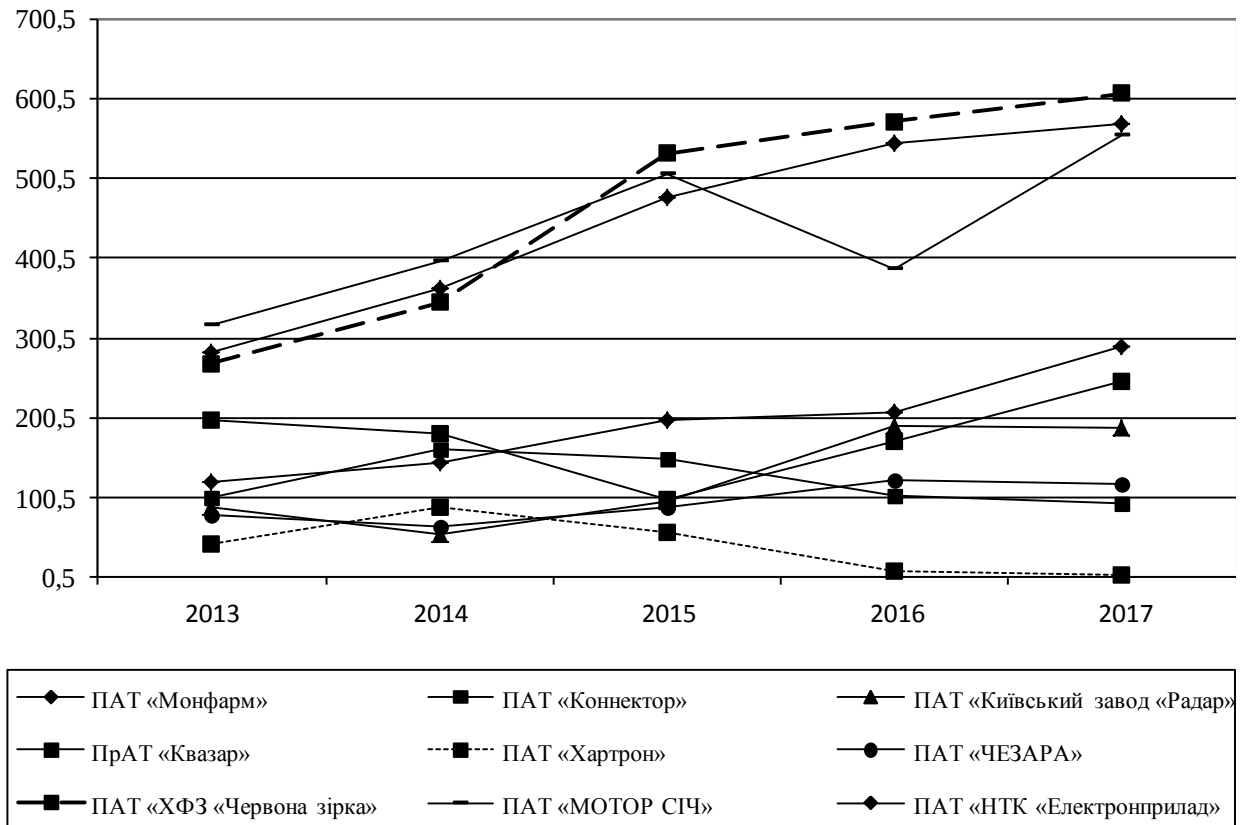


Рис. 2.15. Динаміка середньої продуктивності праці
(без ПАТ «Фармак»), тис. грн

Джерело: розраховано автором.

Рівень безпеки за групою «ефективність використання персоналу» є суттєво відмінний в умовах досліджуваних підприємств та характеризується високою динамікою, що також пов'язано з переорієнтацією в реалізації високотехнологічної продукції з ринку Російської Федерації на інші, зокрема країн Європейського Союзу, зростанням внутрішнього попиту через відновлення військово-промислового комплексу.

Рівень безпеки за групою «умови праці» відображено на рис. 2.16. Під час визначення рівня безпеки за цією групою акцент ставився не на даних статистичної звітності, а на опитуванні експертів серед працівників з метою отримання інформації про ті умови, які створені для них на підприємстві. Саме якісні індикатори дали змогу звести воедино три критерії: умови для наукових досліджень; внутрішню згуртованість колективу та розуміння кожним працівником стратегічних цілей підприємства; рівень організаційної культури.

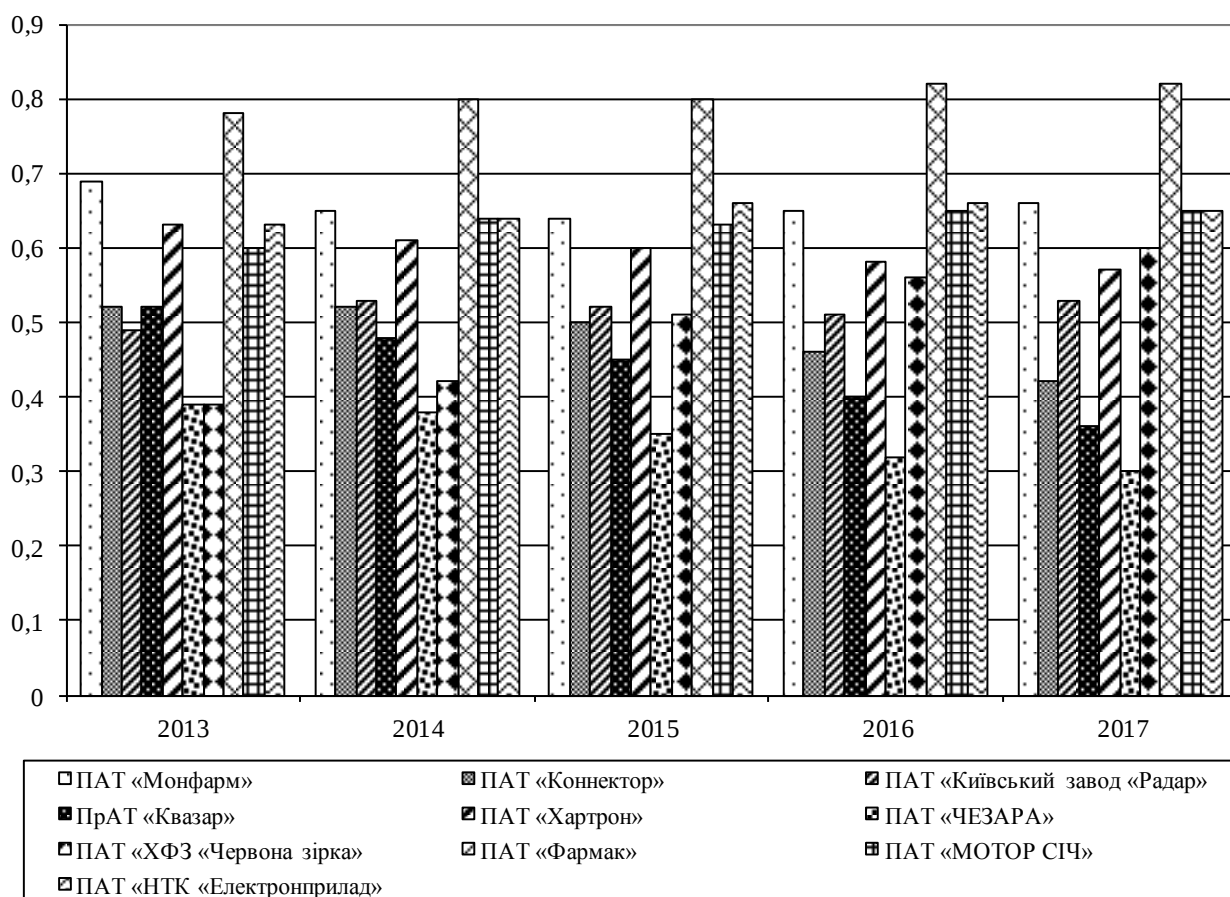


Рис. 2.16. Динаміка рівня безпеки за групою «умови праці»

Джерело: розраховано автором.

«Високий» рівень безпеки був установлений стосовно лише одного підприємства – ПАТ «Фармак». Результат зумовлений тим, що підприємство орієнтоване не лише на внутрішній, а здебільшого на зовнішні ринки, отож, усвідомлюючи важливість саме персоналу у виготовленні конкурентної високотехнологічної продукції, ПАТ «Фармак» приділяє максимальну увагу як

пошуку, відбору, підготовці та професійному зростанню кожного працівника, так і забезпеченню належних умов роботи. «Критичний» рівень безпеки не був установлений на жодному підприємстві, можливо, внаслідок того, що, як зазначалося вище, історія господарської діяльності налічує не одне десятиліття і сьогодні в кадровій політиці використовуються досвід та принципи планової економіки, де персоналу відводиться надто важлива роль.

Застосовуючи групові коефіцієнти, ми розрахували інтегральні показники рівня КБ ПВСЕ (рис. 2.17). Найнижчий рівень безпеки у 2017 р. в кількісному виразі – 0,3, що відповідає рівню «низький» був визначений стосовно ПАТ «ЧЕЗАРА», що головню стало наслідком втрати кадрового потенціалу, адже у 2017 р. порівняно з 2013-им середньооблікова кількість працівників скоротилася у понад три рази. Окрім цього, доцільно відзначити й низьку ефективність використання робочого часу, незадовільний рівень мотивації, оскільки середня заробітна плата була у 2017 р. удвічі нижчою за середню у промисловості, звільнення провідних фахівців та нестабільність трудового колективу. Схожа ситуація склалася і в ПАТ «Коннектор», в умовах якого неналежна увага до персоналу, зокрема в питаннях оплати праці та стимулювання наукової і дослідницької роботи, спричинила зниження інтегрального індексу з 0,54, тобто «нормального», у 2013 р. до 0,34 – «низького», у 2017-ому.

Позитивна динаміка упродовж 2013–2017 рр. характерна для ПАТ «НТК «Електронприлад», тобто із 0,64 («нормальний») до 0,75 («високий»), що зумовлено збільшенням усіх групових показників, але найвищого рівня досягнуто за групами: «мотиваційний» (0,91 «високий») та «організаційний» (0,75 «високий»).

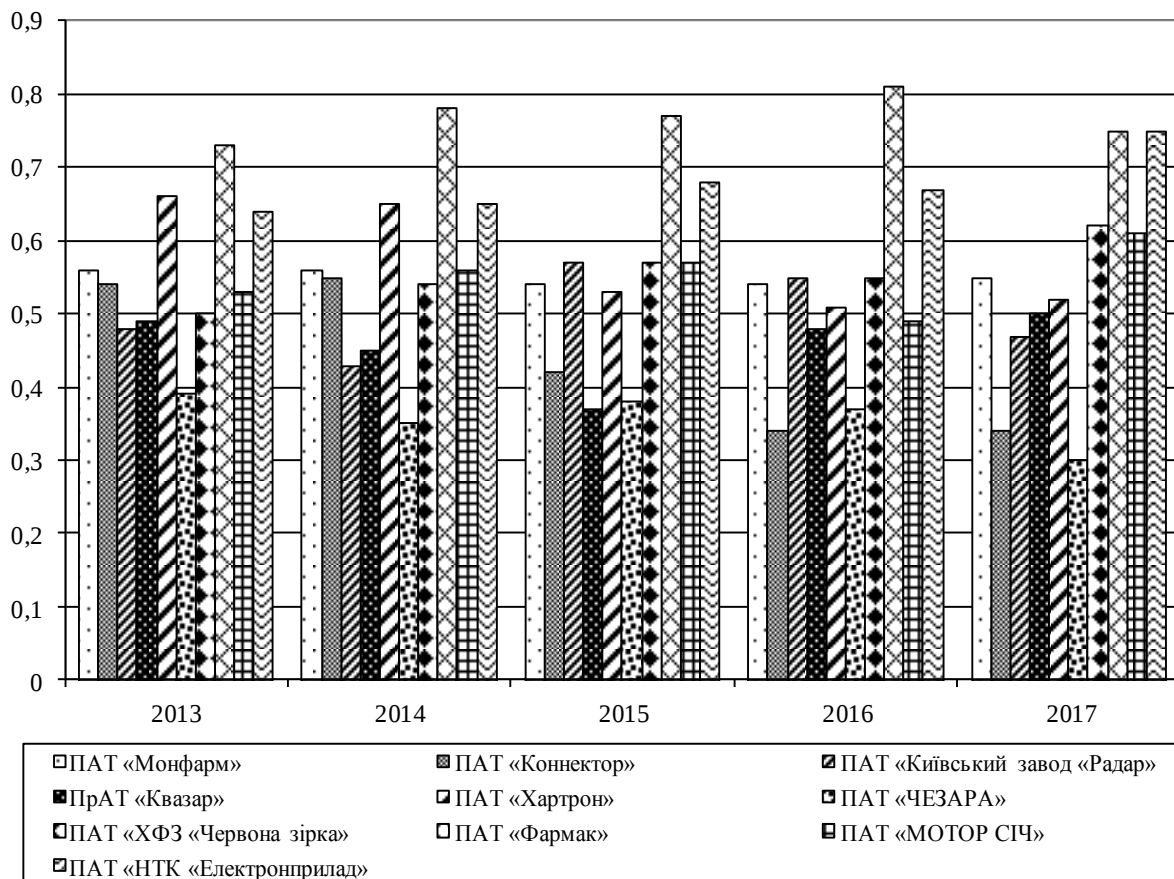


Рис. 2.17. Інтегральний показник КБ ПВСЕ

Джерело: розраховано автором.

З огляду на те, що для рівня «високий» визначено інтервал 0,75–1,0, то така безпека була властива для ПАТ «Фармак» у 2014–2017 рр. та ПАТ «НТК «Електронприлад» у 2017 р. Вважаємо, що досвід цих підприємств доцільно взяти до уваги як базовий при формуванні теоретико-методичних засад забезпечення КБ ПВСЕ.

Узагальнюючи, констатуємо, що сформований шляхом поєднання кількох відомих із усуненням традиційних для них недоліків методичний підхід до оцінювання КБ враховує специфіку господарської діяльності ПВСЕ та уможливорює отримання необхідної для суб'єктів безпеки інформації як основи для прийняття управлінських рішень у сфері кадрової безпеки. Серед індикаторів присутні кількісні та якісні, моментні та інтервальні показники, джерелом інформації є фінансова й статистична звітність і результати опитування працівників підприємства. Апробація методичного підходу

засвідчила можливість його застосування на вітчизняних підприємствах із необхідним коригуванням з огляду на специфіку господарської діяльності. Отримані результати будуть використані як основа для удосконалення теоретико-методичних засад забезпечення КБ на ПВСЕ.

2.3 Загрози кадровій безпеці підприємств високотехнологічного сектору економіки та моделювання пріоритетності заходів їх протидії

Ґрунтуючись на результатах проведеного аналітичного дослідження (див. підпункти 2.1 та 2.2), вважаємо за належне навести сукупність таких ключових загроз КБ ПВСЕ, як-от:

- політична та соціальна нестабільність у країні;
- несприятлива ситуація в національній економіці (державна фіскальна політика, споживчий попит на внутрішньому ринку, конкурентоспроможність вітчизняної продукції на зовнішніх ринках, конкуренція з боку іноземних товаровиробників);
- незадовільний рівень функціонування закладів соціальної інфраструктури (освіта, охорона здоров'я, ЖКГ, громадський транспорт, зв'язок, культура, побутове обслуговування);
- неефективне використання інструментів відбору та найму на вакантну посаду, професійного навчання;
- недостатня кваліфікація персоналу;
- неефективність функціонування системи мотивації працівників до продуктивної праці;
- можливість зловживань службовим становищем адміністративним персоналом підприємства;
- ймовірність розкрадання майна та шахрайства на підприємстві.

Перелічені загрози КБ ПВСЕ опишемо множиною змінних. Тоді процес виникнення загроз можна вважати деякою функцією:

$$Z_i = f(a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6, a_7, a_8). \quad (2.1)$$

Для спрощення подальшого аналізу перенесемо виявлені загрози в табл. 2.1 та позначимо їх відповідними буквеними позначеннями.

Таблиця 2.1

Загрози КБ ПВСЕ

Позначення	Загроза
a_1	політична та соціальна нестабільність у країні
a_2	несприятлива ситуація в національній економіці (державна фінансова політика, споживчий попит на внутрішньому ринку, конкурентоспроможність вітчизняної продукції на зовнішніх ринках, конкуренція з боку іноземних товаровиробників)
a_3	незадовільний рівень функціонування закладів соціальної інфраструктури
a_4	неефективне використання інструментів відбору та найму на вакантну посаду, професійного навчання
a_5	недостатня кваліфікація персоналу
a_6	неефективність функціонування системи мотивації працівників до продуктивної праці
a_7	можливість зловживань службовим становищем адміністративним персоналом підприємства
a_8	ймовірність розкрадання майна та шахрайства на підприємстві

Джерело: складено автором.

Виокремлені загрози належать до лінгвістичних змінних, які застосовуються при розв'язанні економічних задач, наприклад, що стосуються прогнозування стану національної економіки та окремих галузей господарювання¹⁷³; ¹⁷⁴; ¹⁷⁵; ¹⁷⁶, ¹⁷⁷. Допустимі значення лінгвістичних змінних утворюють термножину, або нечітку множину, яка підпорядковується певним

¹⁷³ Ареф'єва О. В., Сеньківський В. М., Штангрет А. М., Мельников О. В. Побудова моделей ключових загроз на шляху до економіки знань в Україні. *Наукові записки (Укр. акад. друкарства)*. 2011. № 2 (35). С. 52–68.

¹⁷⁴ Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: науч.-практ. пособие. Межрегион. акад. упр. персоналом; отв. ред. И. В. Хронюк. К., 2006. 399 с.

¹⁷⁵ Штангрет А. М., Котляревський Я. В. Сутність поняття «безпека» та взаємозв'язаних з нею категорій. *Наукові записки*. 2010. № 2. С. 75–83.

¹⁷⁶ Барилук М.-М. Р. Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки комерційного банку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08. Ун-т банк. справи. К., 2018. 22 с.

¹⁷⁷ Леонова Г. Г., Озаріна О. В. Досвід моделювання економічної безпеки зарубіжних підприємств. URL: <http://nauka.krushir.mk.ua/?p=1032> (дата звернення: 20.04.2020).

обмеженням^{178, 179}. Лінгвістичні невизначеності задають через лінгвістичні моделі, які ґрунтуються на теорії лінгвістичних змінних¹⁸⁰.

У процесі розв'язання поставленої задачі було застосовано метод¹⁸¹, який враховує не тільки кількість залежностей між обмеженнями, а й розрізняє їх типи через надання різної експертної ваги кожному з них, і вже застосовувався для розв'язання економічних задач^{182, 183}.

Шляхом опитування експертів з'ясуємо взаємні впливи загроз КБ ПВСЕ. Взаємні впливи визначаємо, заповнивши табл. 2.2, де «1» означає наявність впливу однієї загрози на іншу, а «0» – її відсутність.

Таблиця 2.2

Матриця взаємних впливів загроз КБ ПВСЕ

	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	a_6	a_7	a_8
a_1	0	1	0	0	0	0	0	0
a_2	0	0	1	1	0	1	0	0
a_3	0	0	0	0	1	0	0	0
a_4	0	0	0	0	1	0	1	0
a_5	0	0	0	0	0	0	0	0
a_6	0	0	0	0	1	0	1	1
a_7	0	0	0	0	0	0	0	0
a_8	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: розраховано автором.

¹⁷⁸ Лямец В. И., Тевяшев А. Д. Системный анализ. 2-е изд. перероб. и доп. Х.: ХНУРЕ, 2004. 448 с.

¹⁷⁹ Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: / пер. с англ. М.: Радио и связь, 1993. 278 с.

¹⁸⁰ Заде Л. А. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений: пер. с англ. М.: Мир, 1976. 165 с.

¹⁸¹ Сенейко Ю. Сучасні підходи до трактування категорії «физик». *Регіональна економіка*. 2006. № 1. С. 206–211.

¹⁸² Корж М. А. Інституційні обмеження прямого іноземного інвестування та напрями їх подолання. *Наукові праці*. НДФІ. 2014. № 3 (68). С. 77–88.

¹⁸³ Барилук М.-М. Р. Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки комерційного банку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08. Ун-т банк. справи. К., 2018. 22 с.

Отримана матриця дає можливість побудувати орієнтовний граф (рис. 2.18), у вершинах якого розміщено елементи підмножини загроз КБ ПВСЕ, прямі з'єднують суміжні пари вершин, для котрих визначено зв'язок. Напрямок стрілки вказує на залежність однієї загрози від іншої.

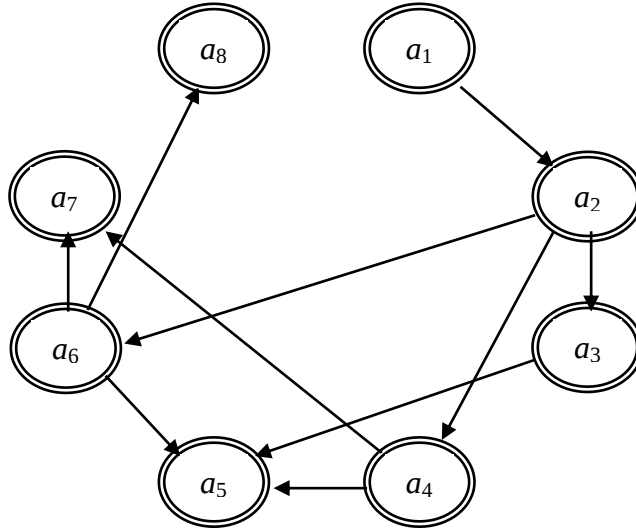
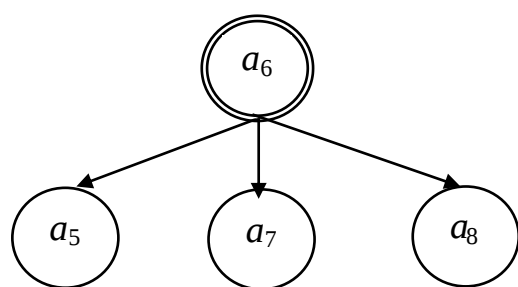


Рис. 2.18. Граф взаємозв'язків між загрозами кадровій безпеці ПВСЕ

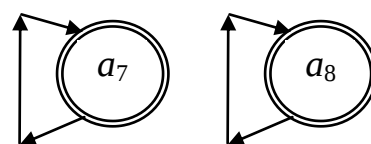
Джерело: розроблено автором.

На підставі графа (рис. 2.18) для кожної із загроз будуюмо ієрархічні дерева їх зв'язків з іншими загрозами КБ ПВСЕ (рис. 2.19), враховуючи впливи обох типів: прямі та опосередковані (тобто ті, що переходять через іншу загрозу).

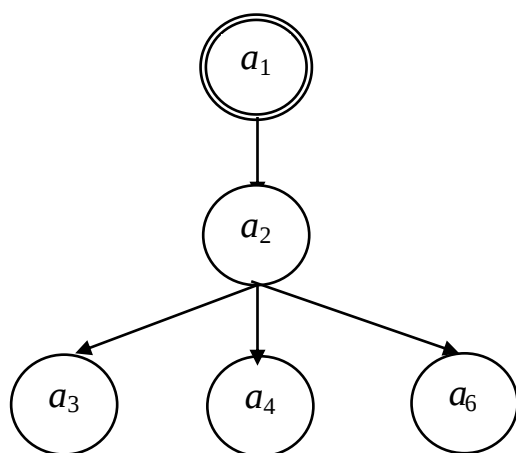
Використовуючи графи наведені на рис. 2.19, будуюмо схему взаємозв'язків між загрозами КБ ПВСЕ, сформувавши при цьому табл. 2.3, у якій, крім номера графа, наведено напрями прямих впливів кожної зі загроз і шляхи їх залежності від інших.



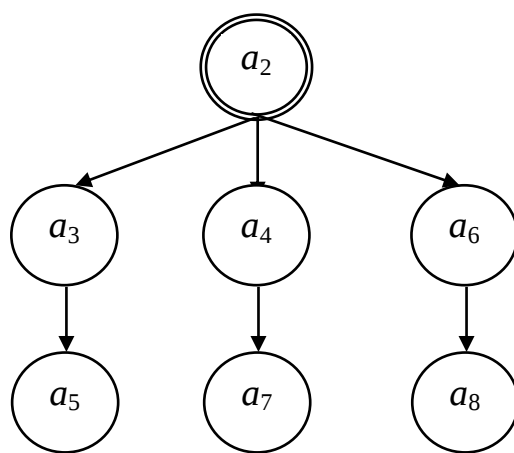
a)



б)

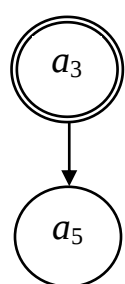


в)

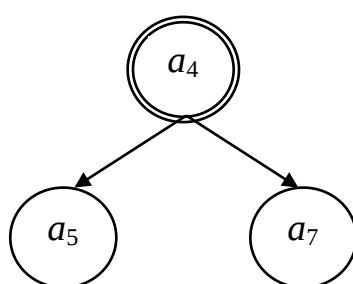


г)

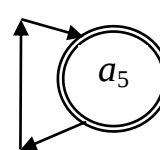
д)



е)



ж)

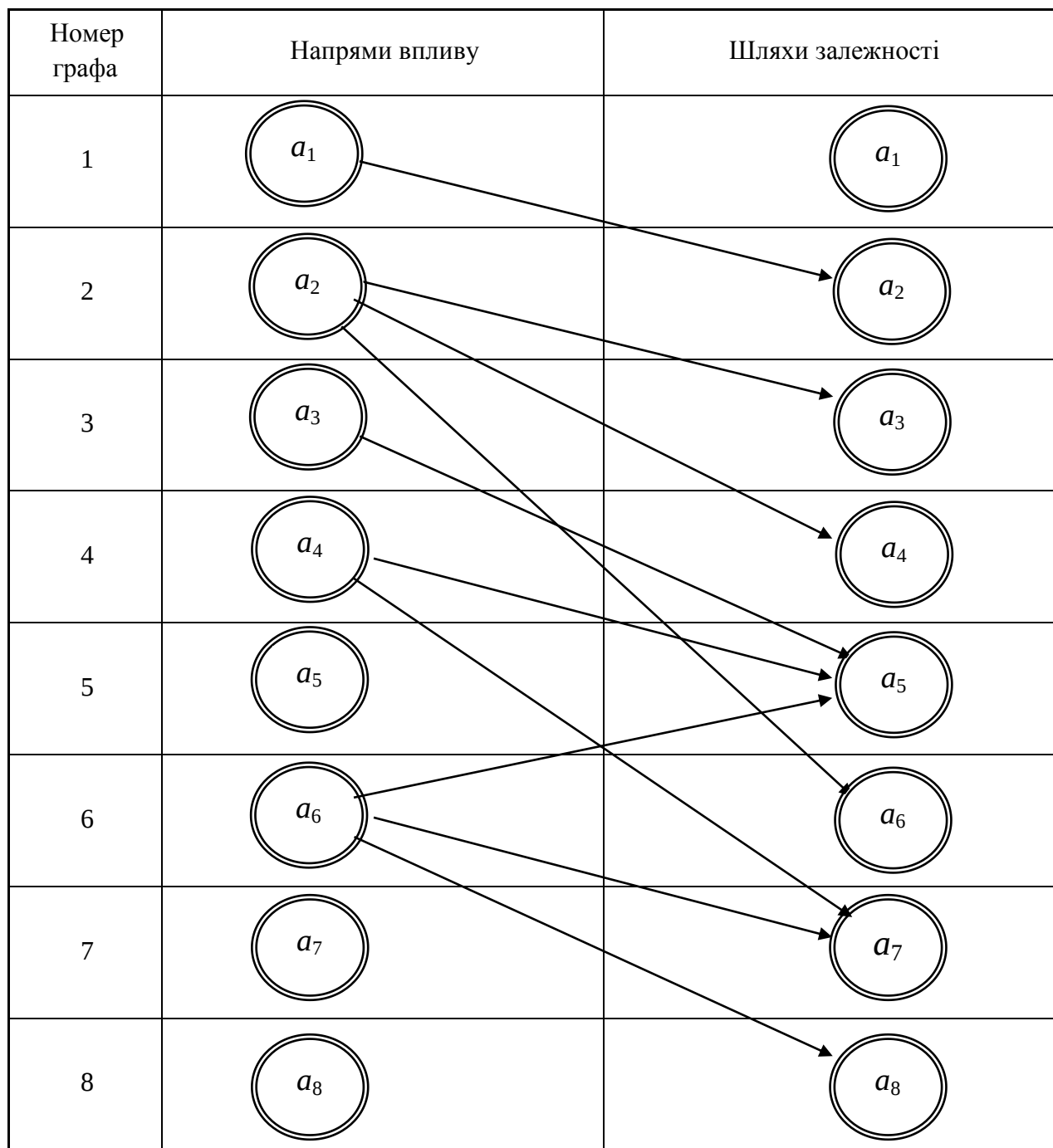


з)

Рис. 2.19. Графи багаторівневих ієрархічних взаємозв'язків між загрозами КБ ПВСЕ

Джерело: розроблено автором.

Схема взаємозв'язків між загрозами КБ ПВСЕ



Джерело: розроблено автором.

Отримавши дані (рис. 2.19 і табл. 2.3), проведемо розрахунок сумарних вагових значень прямого та опосередкованого впливів загроз та їхньої інтегральної залежності від інших загроз. Для цього введемо наступні позначення.

Нехай k_{ij} – кількість впливів ($i = 1$ – прямих, $i = 2$ – опосередкованих) чи залежностей ($i = 3$ – прямих, $i = 4$ – опосередкованих) для j -ї загрози ($j = 1, \dots, n$); w_i – вага i -го типу. Для обчислень приймемо такі умовні значення для вагових коефіцієнтів в умовних одиницях: $w_1 = 10$, $w_2 = 5$, $w_3 = -10$, $w_4 = -5$. Сумарні вагові величини позначимо через S_{ij} .

Отримаємо наступну формулу:

$$S_{ij} = k_{ij}w_i (i = 1, 2, 3, 4; j = 1, \dots, n), \quad (2.2)$$

де n – номер загрози.

Для конкретного графа наведеного на рис. 2.18, з урахуванням виразу (2.2) матимемо:

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^4 k_{ij}w_i, (j = \overline{1,8}). \quad (2.3)$$

Зауважимо, що за відсутності для деякої загрози одного з типів зв'язків відповідного йому значення k_{ij} у виразі (2.3) дорівнюватиме нулю. Наведена формула служить підставою для отримання вагових значень ранжування загроз з урахуванням різних типів зв'язків між ними. Занесемо отримані результати у табл. 2.4.

Табл. 2.4 будується з використанням даних рис. 2.19 і табл. 2.3. При цьому у колонці «Напрями впливу» табл. 2.3 для кожної зі загроз вибираємо прямі впливи, кількість яких фіксуємо коефіцієнтами k_{1j} . Колонка «Шляхи залежності» табл. 2.3 забезпечує отримання коефіцієнтів k_{3j} . Завдяки врахуванню залежностей одних загроз від інших (табл. 2.3) отримуємо значення k_{2j} , а непрямих впливів (вплив чи через інші загрози) з рис. 2.19 – значення k_{4j} .

Слід зауважити, що $S_{3j} < 0$ і $S_{4j} < 0$, оскільки за заданими вихідними умовами $w_3 < 0$ і $w_4 < 0$. Тому для приведення сумарних вагових значень загроз до початку координат, т. т. додатних значень, трансформуємо формулу (2.3) наступним чином:

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^4 k_{ij} w_i + \max |S_{3j}| + \max |S_{4j}|, (j = \overline{1,8}). \quad (2.4)$$

Узагальнивши ці дані, отримаємо табл. 2.4 для встановлення рангів загроз.

Таблиця 2.4

Результати ранжування загроз КБ ПВСЕ

Загроза a_j	k_{1j}	k_{2j}	k_{3j}	k_{4j}	S_{1j}	S_{2j}	S_{3j}	S_{4j}	S_{Fj}
a_1	1	3	0	0	10	15	0	0	60
a_2	3	3	1	0	30	15	-10	0	70
a_3	1	0	1	1	10	0	-10	-5	30
a_4	2	0	1	1	20	0	-10	-5	40
a_5	0	0	3	1	0	0	-30	-5	0
a_6	3	0	1	1	30	0	-10	-5	45
a_7	0	0	2	1	0	0	-20	-5	10
a_8	0	0	1	1	0	0	-10	-5	20

Джерело: розраховано автором.

Як видно з табл. 2.4, $\max |S_{3j}| = 30$, $\max |S_{4j}| = 5$. Вказані величини згідно з (2.4) додаються у кожному з рядків до суми значень у колонках S_{1j} , S_{2j} , S_{3j} і S_{4j} . Остаточо за (2.4) отримуємо результуючу вагу загрози, яка служить основою для встановлення рівня пріоритетності загроз КБ ПВСЕ:

$$\begin{aligned}
 S_{F1} &= [10 + 15 + 0 + 0] + [30 + 5] = 60; \\
 S_{F2} &= [30 + 15 - 10 + 0] + [30 + 5] = 70; \\
 S_{F3} &= [10 + 0 - 10 - 5] + [30 + 5] = 30; \\
 S_{F4} &= [20 + 0 - 10 - 5] + [30 + 5] = 40; \\
 S_{F5} &= [0 + 0 - 30 - 5] + [30 + 5] = 0; \\
 S_{F6} &= [30 + 0 - 10 - 5] + [30 + 5] = 45; \\
 S_{F7} &= [0 + 0 - 20 - 5] + [30 + 5] = 10; \\
 S_{F8} &= [0 + 0 - 10 - 5] + [30 + 5] = 20.
 \end{aligned}$$

Визначивши вагомість загроз S_{Fj} (табл. 2.4), будуємо ієрархію пріоритетності впливу виокремлених загроз КБ ПВСЕ.

Таким чином, у результаті застосування обраного методу ранжування [166, с. 33–41] синтезовано модель пріоритетності впливу виокремлених загроз КБ ПВСЕ (рис. 2.20), яка може бути використана для розрахунку альтернативних варіантів їх подолання.

Протидія негативному впливу загроз передбачає реалізацію певної програми захисту, яка стосовно КБ ПВСЕ може мати такі варіанти:

- адаптаційна, тобто спрямована на пристосування до дії загроз;
- пасивного захисту - реалізації пасивних захисних заходів, спрямованих на мінімізацію втрат від негативної дії загроз (реактивні заходи), що передбачають збереження трудового колективу з незначними організаційними заходами, підтримання трудової дисципліни і т.ін.;
- активного захисту – здійснення активних дій, спрямованих на протидію виникненню, розвитку та впливу загроз шляхом внесення змін в організаційну структуру підприємства (кадрова реструктуризація), удосконалення ресурсного та соціального забезпечення, реалізація програм підготовки та перепідготовки кадрів, перебудова підсистеми КБ, лобіювання інтересів в органах місцевої та державної влади тощо.

Кожна програма повинна містити сукупність оперативних, тактичних та стратегічних управлінських рішень спрямованих на досягнення пріоритетних інтересів в сфері забезпечення КБ ПВСЕ.

Вважаємо, що на наступному етапі доцільно розв'язати завдання, яке має передбачати вибір найоптимальнішого варіанту протидії загрозам КБ ПВСЕ.

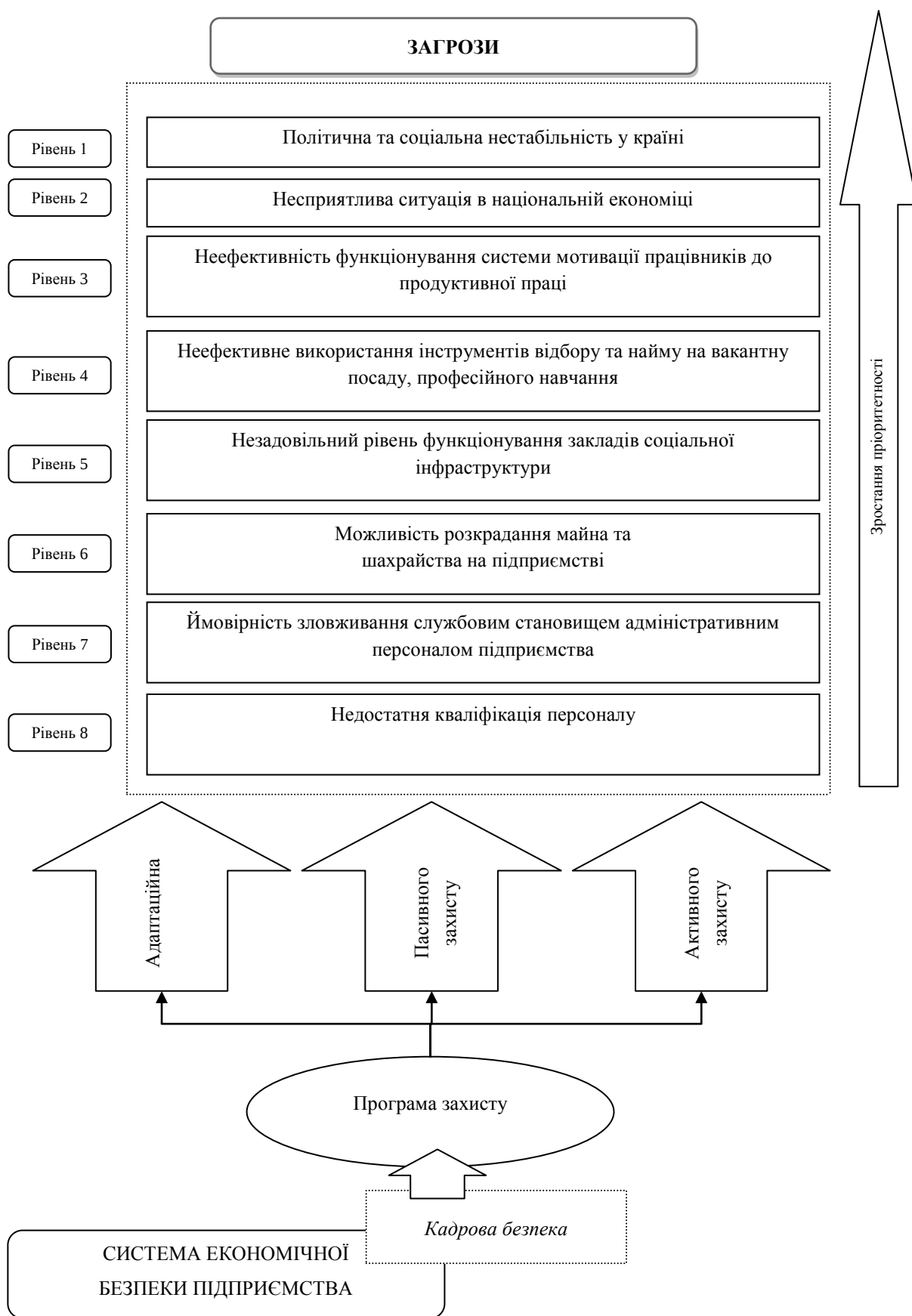


Рис. 2.20. Модель пріоритетності впливу виокремлених загроз КБ ПВСЕ

Джерело: сформовано автором.

У процесі розв'язання поставленої задачі було застосовано методи^{184, 185, 186}, які вже використовувалися під час розв'язання подібних задач^{187, 188}.

Для розв'язання нашої задачі потрібно задати множину допустимих варіантів програми захисту, що застосовуються в процесі гарантування КБ ПВСЕ, з яких робиться вибір $-x_i$, ($i = 1, n = 3$) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Варіанти програми захисту в процесі гарантування КБ ПВСЕ

Варіанти антикризового рішення	x_i
Адаптаційне	x_1
Пасивного захисту	x_2
Активного захисту	x_3

Джерело: складено автором.

Запропонований теоретико-методичний підхід вважаємо за доцільне апробувати в умовах одного із досліджуваних підприємств, а саме «НТК «Електронприлад».

Було визначено наступні критерії, за якими здійснюється вибір серед визначених варіантів найбільш доцільної програми захисту $x_i, -g_j$ ($j = 1, m = 4$). (табл. 2.6).

¹⁸⁴ Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: / пер. с англ. М.: Радио и связь, 1993. 278 с.

¹⁸⁵ Зайченко Ю. П. Исследование операций. Нечеткая оптимизация: учеб. пособие. К.: Вища шк., 1991. 191 с.

¹⁸⁶ Зайченко Ю. П. Дослідження операцій: підручник. 7-ме вид., перероб. та доп. К.: Слово, 2006. 816 с.

¹⁸⁷ Караїм М. М., Мельников О. В. Багатофакторний вибір альтернативних варіантів оптимального антикризового рішення в процесі гарантування економічної безпеки підприємства на основі нечіткого відношення переваги. *Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України*. 2013. Вип. 23.3. С. 355–362.

¹⁸⁸ Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства. Львів: Ліга-Прес, 2013. 472 с.

**Критерії, за якими здійснюється вибір варіантів програми захисту
в процесі гарантування КБ ПВСЕ**

Критерії, за якими здійснюється вибір	g_j
Ресурсне забезпечення реалізації програми захисту	g_1
Час, відведений на розроблення та реалізацію відповідної програми захисту	g_2
Результативність реалізації схожих програм у минулому	g_3
Готовність до змін	g_4

Джерело: складено автором

Для визначених варіантів програми захисту встановлено такі відношення переваги на множині альтернатив:

$$g_1: x_2 \succ x_1, x_2 \approx x_3, x_3 \succ x_1; \quad (2.5)$$

$$g_2: x_1 \succ x_2, x_2 \approx x_3, x_1 \succ x_3; \quad (2.6)$$

$$g_3: x_1 \approx x_2, x_3 \succ x_2, x_3 \succ x_1; \quad (2.7)$$

$$g_4: x_2 \succ x_1, x_2 \approx x_3, x_3 \succ x_1. \quad (2.8)$$

Необхідно знайти найкращий варіант програми захисту щодо сукупності визначених критеріїв. Перед нами постає задача раціонального вибору варіанту з певної множини X , на якій задано деяке нечітке відношення переваги $g_1, g_2, \dots, g_m$ з функціями належності $\mu_{gj}: X \times X \rightarrow [0, 1]$.

Для визначення ω_i – ваги i -го критерію на основі експертних опитувань сформовано матрицю парних порівнянь (табл. 2.8) з використанням спеціальної шкали відносної важливості об'єктів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Шкала відносної важливості критеріїв, за якими здійснюється вибір
варіантів програми захисту в процесі гарантування КБ ПВСЕ**

Оцінка важливості	Пояснення щодо вибору
1	критерії g_1 і g_2 рівноцінні
3	критерій g_1 дещо переважає критерій g_2
5	критерій g_1 переважає критерій g_2
7	критерій g_1 значно переважає критерій g_2
9	критерій g_1 абсолютно переважає критерій g_2
2, 4, 6, 8	проміжні значення

Джерело: сформовано на основі^{189, 190}.

Для двох критеріїв, що порівнюються між собою, залежно від міри їх впливу на процес вибору варіантів програми захисту в процесі гарантування КБ ПВСЕ, матимемо оцінку важливості, що становить відповідний елемент матриці парних порівнянь у позиції (g_j, g_m) . Сукупність оцінок важливості, як результат порівняння критеріїв, помістимо у матрицю, оформлену у вигляді таблиці (табл. 2.8). Відповідно до обраного методу визначення важливості критеріїв¹⁹¹, діагональні елементи матриці дорівнюють одиниці, а нижня частина матриці (табл. 2.8) заповнюється оберненими значеннями.

¹⁸⁹ Методика ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств. Затверджено наказом Мінпромполітики України від 08.02.2008 № 80. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/term/v0080581-08>

¹⁹⁰ Грунин О. А., Грунин С. О. Экономическая безопасность организации. СПб.: Питер, 2002. 160 с.

¹⁹¹ Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: / пер. с англ. М.: Радио и связь, 1993. 278 с.

Таблиця 2.8

**Матриця парних порівнянь критеріїв, за якими здійснюється вибір
варіантів програми захисту в процесі гарантування КБ ПВСЕ**

g_j, g_m	g_1	g_2	g_3	g_4
g_1	1	3	5	7
g_2	1/3	1	3	5
g_3	1/5	1/3	1	3
g_4	1/7	1/5	1/3	1

Джерело: складено автором.

Для встановлення міри узгодженості числових значень парних порівнянь критеріїв, за якими здійснюється вибір, заданих наведеною у табл. 2.8 матрицею, обчислимо вектор пріоритетів матриці E_n (табл. 2.9), власне значення матриці λ_{max} , індекс узгодженості IU і відношення узгодженості WU (табл. 2.10).

Таблиця 2.9

**Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь критеріїв,
за якими здійснюється вибір варіантів програми захисту
в процесі гарантування КБ ПВСЕ**

g_j	g_1	g_2	g_3	g_4
E_n	0,055	0,117	0,263	0,563

Джерело: розраховано автором.

Результати парних порівнянь (табл. 2.8) можна вважати задовільними, адже $WU \leq 0,1$. Отже, маємо достатній рівень збіжності процесу та належну узгодженість експертних суджень щодо вагових значень критеріїв, за якими здійснюється вибір серед варіантів програми захисту в процесі гарантування КБ ПВСЕ.

Таблиця 2.10

**Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь,
що представлена у вигляді табл. 2.8**

Показник	Власне значення матриці, λ_{max}	Індекс узгодженості, IU	Відношення узгодженості, WU
Результати обчислень	7,195	0,032	0,025

Джерело: розраховано автором.

Встановлено вагу критеріїв, за якими здійснюється вибір серед варіантів програми захисту в процесі гарантування КБ ПВСЕ для:

- ресурсного забезпечення реалізації обраної програми захисту $\omega_1 = 0,055$;
- часу, відведеного на розроблення та реалізацію відповідної програми захисту, $\omega_2 = 0,117$;
- результативності реалізації схожих програм у минулому $\omega_3 = 0,263$;
- готовності до змін $\omega_4 = 0,563$, $\sum_{j=1}^n \omega_j = 1$.

Для вирішення сформульованої задачі багатокритеріального вибору обрано відповідний спосіб згортки векторного критерію в скалярний [65]¹⁹².

Перший спосіб згортки $Q_1 = \bigcap_{j=1}^m g_j$ – береться перетин заданих співвідношень переваги.

Другий спосіб – згортка вихідних відношень g_j у вигляді суми $Q_2 = \sum_{j=1}^m \omega_j g_j$.

Необхідно знайти найкращу альтернативу за обома згортками.

Розв'язання задачі відбувається таким чином.

Побудуємо функцію належності заданих відношень переваги $\mu_{gj}(x_i, x_n)$ (табл. 2.11–2.14). За кожним з критеріїв g_j парно порівняно чотири альтернативи. Результати оцінювались так:

¹⁹² Зайченко Ю. П. Исследование операций. Нечеткая оптимизация: учеб. пособие. К.: Вища шк., 1991. 191 с.

$$\mu_{g_j}(x_i, x_n) = \begin{cases} 1, \text{ якщо } x_i \succ x_n \text{ або } x_i \approx x_n. \\ 0, \text{ якщо } x_i \prec x_n \end{cases} \quad (2.9)$$

Таблиця 2.11

**Матриця відношення для ресурсного забезпечення
реалізації обраної програми захисту**

$\mu_{g_1}(x_i, x_n) =$	x_i/x_n	x_1	x_2	x_3
	x_1	1	0	0
	x_2	1	1	1
	x_3	1	0	1

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2.12

**Матриця відношення для часу, відведеного на розроблення
та реалізацію відповідної програми захисту**

$\mu_{g_2}(x_i, x_n) =$	x_i/x_n	x_1	x_2	x_3
	x_1	1	1	1
	x_2	0	1	1
	x_3	0	0	1

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2.13

**Матриця відношення для результативності реалізації
схожих програм у минулому**

$\mu_{g_3}(x_i, x_n) =$	x_i/x_n	x_1	x_2	x_3
	x_1	1	1	0
	x_2	0	1	0
	x_3	1	1	1

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2.14

Матриця відношення для готовності до змін

$\mu_{g_4}(x_i, x_n) =$	x_i/x_n	x_1	x_2	x_3
	x_1	1	0	0
	x_2	1	1	1
	x_3	1	0	1

Джерело: розраховано автором.

Дані представлено у вигляді матриць $\mu_{g_1}(x_i, x_n)$, $\mu_{g_2}(x_i, x_n)$, $\mu_{g_3}(x_i, x_n)$, $\mu_{g_4}(x_i, x_n)$, котрі відповідають критеріям g_j .

Будуємо згортку відношень g_1, g_2, g_3, g_4 у вигляді перетину $Q_1 = g_1 \cap g_2 \cap g_3 \cap g_4$ з функцією належності (табл. 2.15):

$$\mu_{Q_1}(x_i, x_n) = \min\{\mu_{g_1}(x_i, x_n), \mu_{g_2}(x_i, x_n), \mu_{g_3}(x_i, x_n), \mu_{g_4}(x_i, x_n)\}. \quad (2.10)$$

Таблиця 2.15

**Матриця $\mu_{Q_1}(x_i, x_n)$ мінімальних елементів x_i, x_n
серед отриманих матриць $\mu_{g_j}(x_i, x_n)$**

$\mu_{Q_1}(x_i, x_n) =$	x_i/x_n	x_1	x_2	x_3
	x_1	1	0	0
	x_2	0	1	0
	x_3	0	0	1

Джерело: розраховано автором.

Визначимо відношення строгої переваги за першою згорткою, будуємо функцію належності (табл. 2.16):

$$\mu_{Q_1}^s(x_i, x_n) = \max\{0; \mu_{Q_1}(x_i, x_n) - \mu_{Q_1}(x_n, x_i)\}. \quad (2.11)$$

Визначаємо множину недовінованих альтернатив Q_1^{nd} у множині (X, Q_1) , будуємо функцію належності (табл. 2.16):

$$\mu_{Q_1}^{nd}(X) = 1 - \max \mu_{Q_1}^s(x_n, x_i). \quad (2.12)$$

Таблиця 2.16

Матриця $\mu_{Q_1}^s(x_i, x_n)$

$\mu_{Q_1}^s(x_i, x_n)$	x_1	x_2	x_3
x_1	0	0	0
x_2	0	0	0
x_3	0	0	0
$\mu_{Q_1}^{nd}(X)$	1	1	1

Джерело: розраховано автором.

Отже, з табл. 2.16 бачимо, що $\mu_{Q_1}^{nd}(X) = [1; 1; 1]$.

Використовуючи згортку критеріїв у вигляді суми $Q_2 = \sum_{j=1}^m \omega_j g_j$, будуємо нечітке відношення переваги Q_2 з функцією належності (табл. 2.17):

$$\mu_{Q_2}(x_i, x_n) = \sum_{j=1}^n \omega_j \mu_{gj}(x_i, x_n). \quad (2.13)$$

Таблиця 2.17

Матриця $\mu_{Q_2}(x_i, x_n)$

$\mu_{Q_2}(x_i, x_n)$	x_1	x_2	x_3
x_1	1	0,380	0,117
x_2	0,618	1	0,735
x_3	0,881	0,263	1

Джерело: розраховано автором

Визначаємо відношення строгої переваги за другою згорткою Q_2^s і будуємо функцію належності (табл. 2.18):

$$\mu_{Q_2^s}(x_i, x_n) = \max\{0; \mu_{Q_2}(x_i, x_n) - \mu_{Q_2}(x_n, x_i)\}. \quad (2.14)$$

Таблиця 2.18

Матриця $\mu_{Q_2^s}(x_i, x_n)$

$\mu_{Q_2^s}(x_i, x_n)$	x_1	x_2	x_3
x_1	0	0	0
x_2	0,238	0	0,472
x_3	0,764	0	0

Джерело: розраховано автором

Визначаємо недовізовані альтернативи за другою згорткою Q_2^{nd} і будуємо функцію належності:

$$\mu_{Q_2^{nd}}(X) = 1 - \max \mu_{Q_2^s}(x_n, x_i). \quad (2.15)$$

Отже, нечітка підмножина недовізованих альтернатив стосовно Q_2 :

$$\mu_{Q_2^{nd}}(X) = [0,236; 1; 0,528].$$

Знаходимо спільну множину недомінованих альтернатив за обома згортками (табл. 2.19) $Q^{nd}(X) = Q_1^{nd}(X) \cap Q_2^{nd}(X)$ з функцією належності

$$\mu_{Q^{nd}}(X) = \min\{\mu_{Q_1^{nd}}(X); \mu_{Q_2^{nd}}(X)\}. \quad (2.16)$$

Таблиця 2.19

Визначення недомінованої альтернативи за обома згортками

	x_1	x_2	x_3
$\mu_{Q_1^{nd}}(X)$	1	1	1
$\mu_{Q_2^{nd}}(X)$	0,236	1	0,528
$\mu_{Q^{nd}}(X)$	0,236	1	0,528

Джерело: розраховано автором.

Визначено недоміновану альтернативу за обома згортками:

$$\mu_{Q_2^{nd}}(X) = [0,236; 1; 0,528].$$

При цьому найкращою альтернативою слід вважати таку альтернативу x_i , для якої ступінь недомінованості за обома згортками максимальний – $\mu_Q^{nd}(Xi) = \max \mu_Q^{nd}$. Зв'язовано, що такою альтернативою є x_2 – реалізація програми пасивного захисту. Ступінь недомінованості цієї альтернативи дорівнює одиниці, тобто це чітко недомінована альтернатива. Високий ступінь недомінованості має також альтернатива x_3 – застосування програми активного захисту.

Відповідно до зроблених розрахунків можна стверджувати, що для ПАТ «НТК «Електронприлад», виходячи із фактичного рівня його КБ (результати оцінювання відображено у підрозділі 2.2) та беручи до уваги значення ключових критеріїв (ресурсне забезпечення реалізації програми захисту; час, відведений на розроблення та реалізацію відповідної програми захисту; результативність реалізації схожих програм у минулому; готовність до змін), доцільно рекомендувати розроблення та реалізацію пасивної програми захисту.

Запропонований теоретико-методичний підхід передбачає вибір одного з трьох варіантів програми захисту стосовно ієрархічно впорядкованої сукупності загроз для КБ ПВСЕ. Водночас цей же підхід може бути застосований і для розроблення програми захисту щодо будь-якої загрози, тобто фактично подальшої деталізації певного варіанту програми захисту з урахуванням особливостей та пріоритетності протидії певній загрозі КБ ПВСЕ. Підкреслимо ще раз, що реалізація програми захисту від негативної дії ключових загроз уможлиблює забезпечення КБ на належному рівні, тобто такому, що сприяє збереженню КБ – базової умови конкурентоспроможності ПВСЕ.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

3.1 Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки

За даними наукових досліджень, підприємства зазнають збитків від службових зловживань і шахрайства працівників, викрадення та шантажу керівників чи провідних фахівців. Задля протидії зазначеним та іншим загрозам на підприємстві мають бути розроблені сучасні й ефективні безпекові механізми в технологіях управління персоналом.

Послідовність процесу досягнення обраної цілі передбачає реалізацію механізму забезпечення кадрової безпеки, який, поруч зі суб'єктами та об'єктами безпеки, є ключовим елементом системи економічної безпеки. Насамперед розглянемо не сам механізм, а його інституційне забезпечення, якому значна частина науковців не приділяє належної уваги.

Поняття механізму увійшло в економіку з техніки, оскільки виникла необхідність описати соціальні та виробничі процеси в їх взаємодії. У цій аналогії важливою була можливість здійснення руху, виграшу в зусиллі, переміщенні, використанні енергетичних ресурсів для отримання позитивного ефекту. У сучасному трактуванні цей термін активно застосовують у наукових дослідженнях для опису, планування, управління та керування певними процесами.

Термін «механізм» у наукових працях, присвячених економіці соціалізму, був уведений в обіг у другій половині 60-х років XX століття з метою удосконалення господарського механізму та у зв'язку зі спробами реформувати систему планування, економічного стимулювання, а також наявні тоді організаційно-господарські форми, які зазнали глибинних суперечностей з можливостями економічного зростання.

Однак в обмежених рамках командно-адміністративної системи заходи щодо удосконалення господарського механізму не могли привести ні до підвищення соціально-економічної ефективності, ні до збалансованості народного господарства, на досягнення яких вони були направлені¹⁹³.

Саме слово «механізм» означає сукупність різних елементів, які складають одне ціле і функціонують для досягнення спільної мети. Адже лише за умови, коли всі складові нормально функціонують, доповнюючи одне одного, механізм буде ефективно працювати.

«Механізм» у загальному розумінні – це система, простір, спосіб, що визначає порядок будь-якої діяльності, системи взаємодії певних ланок та елементів або внутрішню будову, систему, сукупність станів та процесів, з яких складається певне явище.

Економічна енциклопедія подає таке його трактування: «механізм – це 1) система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності; 2) внутрішній пристрій машини, устаткування тощо – система певних ланок, елементів, що приводить їх у дію»¹⁹⁴.

За визначенням І. Моргачова, як економічне поняття «механізм» вживається у чотирьох значеннях: «як сукупність цілеспрямованих впливів; як взаємозв'язок і взаємодія сукупності факторів; як комплекс послідовних заходів; як сукупність закономірних зв'язків і відносин»¹⁹⁵.

Зважаючи на всю різноманітність суджень щодо суті «механізму» загалом, вважаємо найбільш відповідним та водночас узагальнюючим є визначення механізму, запропоноване Ю. Осіповим: «– це одночасно організована й організуюча система подій, явищ, процесів, яка підпорядковується законам, має ціль, визначену структуру, за допомогою якої досягається поставлена мета»¹⁹⁶.

¹⁹³ Леоненко П. М. Економічні реформи: ретроспективи і перспективи. *Перехідна економіка, теорія політика*: зб. наук. праць. Дніпропетровськ, 2003. С. 245-256.

¹⁹⁴ Державне управління в Україні: навч. посібник / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. С. 355.

¹⁹⁵ Моргачов І. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю проектних організацій. *Схід*. 2006. № 5.

¹⁹⁶ Осипов Ю. М. Основы теории хозяйственного механизма. М.: Издательство МГУ, 1994. С. 22-24.

Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства, окрім поняття «механізм», включає і поняття «кадрова безпека», під якою слід розуміти процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Головною прерогативою такого підходу є покладення в основу домінуючого положення кадрової безпеки щодо інших елементів системи економічної безпеки підприємства, оскільки вона працює з персоналом, кадрами, а вони в будь-якому з елементів є первинними.

Одним з найбільш значущих елементів системи безпеки підприємства є механізм її забезпечення, що становить собою сукупність законодавчих актів та правових норм, які забезпечують процес досягнення безпеки, її цілей та виконання поставлених завдань.

Особливої уваги потребує механізм забезпечення кадрової безпеки ПВСЕ, де до працівників ставлять особливі вимоги, в першу чергу, щодо їхнього професіоналізму та здатності зберігати конфіденційну інформацію. У ВТСЕ професіоналізм є одночасно показником ефективності забезпечення кадрової безпеки та вимогою для застосування механізмів кадрової безпеки. Також це: знання, досвід і майстерність у вибраному виді діяльності; сукупність освіти, саморозвитку фахівця, особистісних якостей, власного досвіду, сили волі тощо; цілісний безперервний процес становлення особистості спеціаліста, яка починається з моменту вибору та прийняття майбутньої професії та закінчується, коли людина припиняє активну трудову діяльність; інтегральна якість, властивість особистості, що формується у діяльності та спілкуванні, а з іншого боку – як процес і результат діяльності та спілкування; психологічне й особистісне утворення, яке характеризується відповідними знаннями та навиками, а також здатністю до постановки й виконання професійних завдань¹⁹⁷.

З урахуванням викладеного та попередніх теоретико-методичних напрацювань учених і фахівців у галузі економічної та кадрової безпеки,

¹⁹⁷ Пархоменко-Куцевіл О. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. *Ефективність державного управління*: збірник наукових праць. 2013. Вип. 37. С. 15.

пропонуємо під механізмом забезпечення кадрової безпеки підприємств ВТСЕ розуміти одночасно організовану та організуючу систему ключових елементів з метою зміцнення кадрової безпеки підприємства та забезпечення ефективного функціонування її системи.

Будучи важливою складовою системи забезпечення кадрової безпеки підприємства, її механізм покликаний сприяти дотриманню принципів, ефективному використанню методів, засобів, заходів, інструментів, збереженню об'єктів кадрової безпеки та суб'єктів, попередженню різноманітних загроз, зокрема з боку тих же суб'єктів безпеки, для досягнення цілей діяльності підприємства та зміцнення його кадрової безпеки, через виконання поставлених завдань.

Система забезпечення кадрової безпеки підприємств, зокрема й у ВТСЕ, передбачає впровадження таких основних видів механізмів:

- внутрішніх, які охоплюють забезпечення захисту працівників, тобто налагодження належної системи охорони їхнього здоров'я, соціального захисту, надання правових гарантій щодо стабільності праці, умов та оплати її, професійного росту фахівців, враховуючи всебічну адаптацію, навчання, мотивацію, підвищення кваліфікації, оцінювання;

- зовнішніх щодо проведення єдиної відкритої кадрової політики та здійснення якісного відбору кадрів.

Комплексний механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства повинен включати такі функціональні складові, як-от:

- мотиваційна або соціально-економічна, яка має за мету мотивування працівників на продуктивну і добросовісну працю, збереження конфіденційної інформації завдяки застосуванню матеріальних та нематеріальних засобів;

- психологічна, яка передбачає створення комфортного психологічного клімату в колективі, пошук підходів до кожного працівника та допомогу у вирішенні його індивідуальних назрілих проблем, що сприяє зниженню плинності кадрів, росту продуктивності праці та зміцненню духу колективізму;

- адміністративна, що реалізується в процесі найму, внутрішнього та зовнішнього аудиту, переведення та звільнення працівників;

- організаційна, яка зобов’язана сформувати оптимальну систему заходів із розподілу та перерозподілу функцій управління кадровим потенціалом;
- інформаційна, яка відповідає за процес обміну необхідною інформацією як усередині підприємства, так і ззовні в межах дозволеного;
- дисциплінарна, що передбачає застосування різного роду покарань за недотримання дисципліни праці, тобто стягнення, зауваження, догани, переміщення та звільнення;
- правова, яка має на меті чітке дотримання нормативно-правових актів, що регулюють трудову діяльність та збереження конфіденційної інформації.

Ретельне відображення кожного елемента є доволі ємким, тому для презентації результатів ми схематично розробили загальну структуру механізму забезпечення кадрової безпеки, яка об’єднує та характеризує всі його елементи, що наведено на рис.3.1.

Одним із основних механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі державного управління є нормативно-правова база України. До головних нормативних документів належать: Конституція України¹⁹⁸, Господарський кодекс України¹⁹⁹, Кримінальний кодекс України²⁰⁰, Цивільний кодекс України²⁰¹, Кодекс законів про працю²⁰², а також інші нормативно-правові акти, які регулюють систему управління персоналом державної служби України²⁰³.

Функціонування механізму забезпечення кадрової безпеки підприємства, зокрема ПВСЕ, неможливе без запровадження провідних кадрових технологій: відбір кадрів, мотивація, підготовка та підвищення кваліфікації, адаптація, кар’єрне зростання, є основними механізмами забезпечення кадрової безпеки в системі державного управління²⁰⁴.

¹⁹⁸ Конституція України: від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua>

¹⁹⁹ Господарський кодекс України: від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: zakon1.rada.gov.ua

²⁰⁰ Кримінальний кодекс України: від 05.04.2001 р. № 2341-III. URL: zakon1.rada.gov.ua

²⁰¹ Цивільний кодекс України: від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: zakon1.rada.gov.ua

²⁰² Кодекс законів про працю: від 10.12.1971 р. № 322-VIII зі змінами та доповненнями. URL: zakon1.rada.gov.ua

²⁰³ Пархоменко-Куцевіл О. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. *Ефективність державного управління*: збірник наукових праць. 2013. Вип. 37. С. 15.

²⁰⁴ Пархоменко-Куцевіл О. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. *Ефективність державного управління*: збірник наукових праць. 2013. Вип. 37. С. 16.

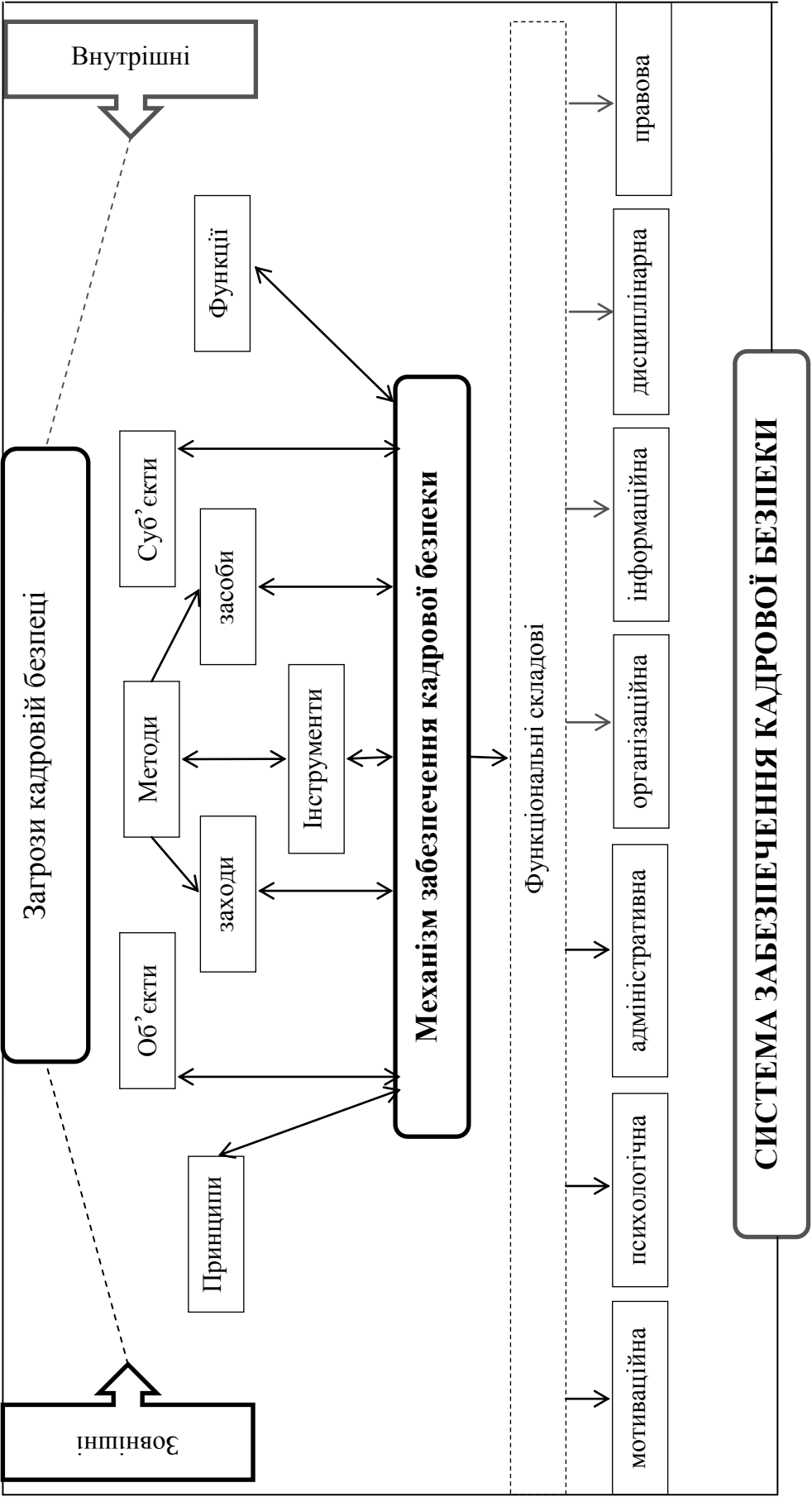


Рис. 3.1. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств ВТСЕ в системі кадрової безпеки підприємства

Джерело: розроблено автором.

Також важливим завданням системи управління персоналом є забезпечення механізму кадрової безпеки на підприємстві. Це непроста місія, однак уже сьогодні існують думки з приводу, як можна створити дієвий механізм забезпечення кадрової безпеки. Зокрема, З. Живко вважає, що зреалізувати його можна через взаємодію і функціонування служби безпеки підприємства (окремого її сектору) з відділом кадрів²⁰⁵.

На наш погляд, шляхи забезпечення ефективності керування безпекою персоналу полягають у розумінні та дотриманні таких вимог:

1. Поєднувати матеріальні вкладення в персонал з моральними.
2. Служби кадрової безпеки в складі служби безпеки підприємства необхідні на кожному великому підприємстві, а відділи або сектори – у середніх фірмах, у малих підприємств достатньо людини, яка відповідає за цю ділянку роботи.
3. Слід повернутися до доброї давньої традиції стратегічного кадрового планування як інструменту цілеспрямованої й ефективної роботи підприємства у ринкових відносинах.
4. Погоджувати ринкові умови, розвиток бізнесу та інтереси співробітників підприємства.
5. Здійснювати диференціацію розміру доходів працівників, що виконують різні функції.
6. Створювати безпечні й добрі умови для роботи персоналу.
7. Створювати умови для кар'єрного росту персоналу²⁰⁶.

В свою чергу Л. Томаневич вважає, що для забезпечення механізму кадрової безпеки і водночас її зміцнення потрібно наблизити рівень оплати праці персоналу до показників розвинутих країн, змінити систему оплати праці, створити нові організаційно-виробничі структури, залучати робітників до

²⁰⁵ Живко З. Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих вчених*. 2013. № 20 (199). С. 127–135.

²⁰⁶ Сліпа О. З., Живко З. Б., Босак Х. З. Аналіз підходів до визначення поняття «кадрова безпека». *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2013. Вип 8. С. 28–31.

управлінських функцій, розвивати соціальну інфраструктуру підприємства, підвищити матеріальну відповідальність робітників за результати своєї праці²⁰⁷.

Поряд із цим, на наше глибоке переконання, стратегічним напрямком для зміцнення кадрової безпеки на підприємстві може стати запровадження ефективної системи моніторингових досліджень задля завчасного виявлення та усунення ймовірних негативних дій і зловживань у роботі персоналу²⁰⁸.

Для забезпечення ефективного функціонування механізму кадрової безпеки та її зміцнення потрібно: поєднувати матеріальні вкладення в персонал з моральними; створювати безпечні та добрі умови для роботи персоналу; створювати умови для кар'єрного росту персоналу; створити на підприємствах підрозділи кадрової безпеки; здійснювати на кожному підприємстві стратегічне кадрове планування; погоджувати ринкові умови, розвиток бізнесу та інтереси співробітників підприємства; здійснювати диференціацію розміру доходів працівників, що виконують різні функції.

Таким чином, забезпечення кадрової безпеки може гарантувати стабільну та максимально ефективну діяльність підприємства і високий потенціал його розвитку в майбутньому²⁰⁹.

Кадрова безпека є головною складовою економічної безпеки. Ефективна робота підприємства залежить від комплексу заходів, які здійснюються задля зміцнення кадрової безпеки.

Система кадрового моніторингу передбачає постійне спеціальне спостереження за станом і динамікою кадрів, мотивацією персоналу підприємства, рівнем задоволеності роботою, процесами наймання і розвитку персоналу, трудовою дисципліною, виплатою заробітної платні, можливістю професійного росту, рівнем безпеки праці. Саме моніторинг кадрової безпеки підприємства дозволить вчасно виявляти й усувати недоліки у кадровій

²⁰⁷ Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2009. № 1 С. 185-192.

²⁰⁸ Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*. 2014. Том 2 № 1 (1). С. 63.

²⁰⁹ Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*. 2014. Том 2 № 1 (1). С. 61–62.

політиці і знаходити резерви поліпшення управління персоналом та підвищення ефективності його діяльності загалом.

Одним із важливих перспективних напрямків удосконалення механізму кадрової безпеки вважається вдосконалення її інтелектуальної складової, яка включає безпеку організації, її правове та інформаційне забезпечення: вирішення правових питань трудових відносин, підготовку нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом²¹⁰. Забезпечення інтелектуально-кадрової складової процесу розвитку персоналу підприємств визначає необхідність системного і систематичного контролю відповідності ринковим вимогам трудового потенціалу співробітників, підрозділів, підприємства в цілому.

Для ефективного забезпечення механізму кадрової безпеки підприємства також потрібно здійснити комплекс заходів, які перш за все зміцнили б кадрову безпеку. Аналіз наукових розробок із цього питання засвідчує, що основними напрямками зміцнення кадрової безпеки нині є:

1. Формування лояльного персоналу. Це можливо за рахунок розробленню та впровадженню в організації системи заходів управління лояльністю. Під управлінням лояльністю персоналу слід розуміти усвідомлений вплив на чинники, що її формують, з метою забезпечення її подальшого розвитку і зміцнення²¹¹. Високий рівень лояльності персоналу є важливим фактором зміцнення кадрової безпеки.

2. Навчання співробітників. Одним з важливих елементів зміцнення кадрової безпеки компанії вважається такий аспект діяльності служби персоналу, як організація навчання співробітників. Воно проводиться за такими напрямками:

- вивчення основ колективної взаємодії та індивідуальних дій кожного члена колективу в екстрених ситуаціях;

²¹⁰ Грещак М. Г. Безпека підприємництва. К.: Вид-во КНЕУ, 2003. С. 311.

²¹¹ Коваленко Д. В. Методологічні основи соціологічного виміру лояльності персоналу організації. *Соціологія майбутнього: науковий журнал з проблем соціології молоді та студентства*. 2010. № 1. С. 14–19. URL: http://www.sociology.kharkov.ua/socio/docs/magazin/soc_fut/1.../02/pdf.

- оволодіння методами забезпечення захисту інформації, захисту від інформації та збереження інтелектуальної власності;
- використання способів виявлення й запобігання неправомірних дій інших працівників;
- навчання загальним і спеціальним методам розпізнавання шахрайських дій з боку клієнтів, постачальників та інших суб'єктів ринку.

3. Ефективна система мотивації. Важливість цієї системи полягає в тому, що вона дає можливість не лише зміцнити кадрову безпеку підприємства, а й мобілізувати кадровий потенціал, отримати максимальну віддачу від використання наявних трудових ресурсів, забезпечити гармонійний і продуктивний професійний розвиток кадрів та реалізацію всіх завдань бізнесу організації²¹².

Поняття мотивації працівників є складним і багатоаспектним. Тому науковці по-різному тлумачать її зміст. Зокрема, за визначенням українського вченого А. Колота, «мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх, усвідомлюваних людиною рушійних сил, які спонукають її до діяльності, визначаючи поведінку працівника, види можливого стимулювання та форми діяльності». Саме завдяки мотивації діяльність персоналу отримує конкретну спрямованість і скеровується на досягнення як власної мети, так і цілей організації²¹³.

Вивчення мотивації працівників в умовах сьогодення має теоретичне і прикладне значення. Через зв'язування мотивів учинення особою тих чи інших дій можна зрозуміти, які матеріальні чи нематеріальні стимули матимуть вплив на її свідомість і змусять працювати більш ефективно. Побудова належної системи мотивації на підприємстві є важливим і пріоритетним завданням.

Тому мотивація виступає найвпливовішим фактором залучення нової робочої сили, збереження цінних для підприємства працівників, навчання та

²¹² Мехеда Н. Г., Кулик А. Ефективна система мотивації як засіб зміцнення кадрової безпеки. URL: http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2010_/Economics/5_96723/doc.htm.

²¹³ Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: Вид-во КНЕУ, 2002. С. 12.

розвитку персоналу в умовах технічного прогресу, оновлення виробництва та мінливого зовнішнього середовища.

Сьогодні керівники компаній у своєму розпорядженні мають значну кількість найрізноманітніших форм для стимулювання роботи власних працівників. Чільне з-поміж них місце в організаціях і підприємствах займає матеріальне стимулювання праці. Воно є процесом формування, розподілу і використання комплексу матеріальних стимуляторів праці та нарахування заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Сама система винагороди за виконану роботу здійснюється таким чином, щоб усвідомлена ініціатива працівника була спрямована на удосконалення кваліфікації, підвищення продуктивності праці, призводила до збільшення матеріальних благ та доходу²¹⁴.

Важливими нематеріальними засобами, які підтримують високий рівень трудової активності працівників, вважають створення сприятливих умов праці на підприємстві, наявність моральних заохочень персоналу, формування здорового психологічного клімату в колективі, розвиток наставництва тощо. Моральне заохочення працівників важливе, зазвичай піднімає моральний дух персоналу, воно не пов'язане з матеріальними виплатами, а базується на закріпленні норм трудового права як засобів морального визнання тих чи інших працівників за результатами їх праці. Основними видами морального заохочення є: оголошення усної чи письмової подяки; нагородження дипломом чи почесною грамотою; занесення працівника на дошку пошани; присвоєння почесних звань тощо²¹⁵.

Мотиваційну структуру будь-якої людини становить співвідношення різноманітних мотивів, які обумовлюють її поведінку. За твердженням науковців²¹⁶, поведінка індивіда є доволі стабільною, однак вона підлягає корекції і піддається цілеспрямованому формуванню. Ця мотиваційна

²¹⁴ Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. К.: «Академ-видав», 2005. С. 231.

²¹⁵ Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: учеб. пособие. К.: МЗУУП, 1994. С. 144.

²¹⁶ Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. С. 4.

структура індивідуальна у кожного працівника, вона обумовлюється сукупністю факторів: кваліфікацією, рівнем добробуту, соціальним статусом, посадою, ціннісними орієнтаціями.

Кожен менеджер повинен знати та прогнозувати бажання й можливості персоналу, внутрішні і зовнішні мотиви його поведінки, співвідношення цих мотивів. Для успішного керівництва менеджер має моніторити ситуацію, кадровий баланс, володіти інструментарієм впливу на мотиви, прогнозувати та локалізувати можливі ризики, загрози і втрати. Він формує певну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, регулює її, розвиває у працівників позитивні мотиви і послаблює негативні, здійснює пряме стимулювання вчинків і дій персоналу²¹⁷

При формуванні системи мотивації праці висувається низка вимог щодо стимулювання працівників, які скеровані на покращення показників діяльності, зниження плинності кадрів, зменшення прогулів і т. ін.

Розглядаючи систему мотивації праці персоналу підприємства як економічну категорію, можемо виокремити такі її складові елементи: 1) систему оплати праці: основна, додаткова заробітна плата, надбавки, компенсаційні та заохочувальні виплати; 2) соціальні гарантії; 3) надання пільг; 4) особисте й публічне визнання працівника; 5) кар'єрне зростання; 6) участь працівників: у володінні часткою власності підприємства; в управлінні підприємством та прийнятті управлінських рішень; у розподілі прибутку підприємства; 7) ротація персоналу; 8) регулювання робочого часу; 9) поліпшення умов праці; 10) формування і розвиток моральних якостей особистості та морального клімату у колективі. Лише за умов найповнішого охоплення системою мотивації праці персоналу всіх працівників підприємства та її індивідуалізації, ця система буде ефективною.

Отже, мотивація праці є вирішальним і вагомим фактором в управлінні персоналом організації. Лише ефективна система мотивації персоналу

²¹⁷ Олешко Т. І., Пазюра Я. В. Формування системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві. *Науковий вісник ДГМА*. 2017. № 3 (24 Е). С. 4.

сприятиме зміцненню кадрової безпеки підприємства та дозволить ефективно використовувати наявні трудові ресурси, забезпечити їх гармонійний і продуктивний професійний розвиток та реалізацію всіх завдань організації, що в кінцевому результаті призведе до стабільності та швидкого розвитку і підвищить трудову активність персоналу підприємства.

Потрібно, щоб підприємства приділяли якомога більшу увагу мотивації своїх працівників, використовуючи для цього найрізноманітніші методи, способи та види мотивації, що дозволить максимально ефективно використовувати наявні трудові ресурси і дасть змогу зміцнити кадрову безпеку на підприємстві, і це, зрештою, призведе до стабільності і процвітання²¹⁸.

4. Контроль. Цей напрямок є комплексом заходів, установлених для персоналу, зокрема, для адміністрації, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оцінних, контрольних і інших операцій, процедур безпеки. Комплекс безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей спричинення збитків з боку персоналу.

5. Моніторинг. Це процес постійного спостереження за кадровою роботою та персоналом, який передбачає: забезпечення підприємства необхідними співробітниками; отримувати оперативну інформацію та на основі неї розробляти і реалізовувати відповідні управлінські рішення²¹⁹; заповнення вакансій; утримання співробітників, їх розвиток; розробку мотиваційних схем і схем оплати праці; усунення збитку у зв'язку з трудовими суперечками; аналіз ситуації у конкурентів; роботу зі сайтами вакансій, кадровими агентствами; аналіз ситуації на ринку праці в регіоні; оцінювання підприємства як працедавця (погляд з боку співробітника); способи проектування кар'єри²²⁰.

²¹⁸ Сліпа О. З. Мотивація персоналу та її роль у забезпеченні кадрової безпеки підприємства // *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2014. Вип. 2. С. 359.

²¹⁹ Сліпа О. З., Живко З. Б., Босак Х. З. Моніторинг в управлінні системою безпеки підприємства // *Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу та фінансів в агропромисловому виробництві України: матеріали Міжн.-наук. практ. конф. (м. Харків, 07-08 листопада 2013)*. Харків, 2013. С. 214.

²²⁰ Зібарева О. В., Гомба Л. А. До питання моніторингу кадрової безпеки сучасного підприємства. *Економіческие науки. Маркетинг и менеджмент* URL: http://rusnauka.com/6_ADEN_2010/

Завдання, на основі яких діє механізм забезпечення кадрової безпеки, передбачають:

- пошук, класифікацію та систематизацію типових загроз, із якими пов'язані причини виникнення деструктивних і дестабілізуючих процесів у кадровій безпеці;
- оптимізацію співвідношення мотиваційного механізму та системи штрафних санкцій і матеріальної відповідальності;
- організацію системи аналітичної роботи зі забезпечення кадрового складу й формування професійного штату персоналу;
- забезпечення захисту всіх складових об'єктів кадрової безпеки;
- проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу й ознайомлення його з відповідальністю за вчинення корупційних дій, одержання хабарів, поборів;
- забезпечення контролю за дотриманням законодавчих і нормативних документів щодо посадових зловживань, правопорушень і хабарництва серед персоналу;
- організацію навчальних та ознайомчих лекцій, семінарів, тренінгів зі системою заходів щодо забезпечення кадрової безпеки на підприємстві й ознайомлення з категорією комерційної таємниці^{221, 222}.

Отже, як ми бачимо, на сьогодні існує досить велика кількість засобів задля зміцнення кадрової безпеки на підприємстві. Однак, поряд із цими ключовими напрямками, на нашу думку, важливим також у перспективі, особливо для підприємств ВТСЕ, які особливо потребують досвідчених, лояльних, добросовісних, наділених духом корпоративності, вміючи зберігати конфіденційну інформацію, працівників, є впровадження таких заходів²²³:

²²¹ Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2 (128). С. 123.

²²² Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Східна економіка: економіка, бізнес, управління*. Випуск 2 (25). 2020, Дніпро. С. 178.

²²³ Сліпа О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення* / за ред. З. Б. Живко. Львів: Ліга-Прес, 2015. С. 72.

- збільшення оплати праці на підприємствах відповідно до показників європейських країн;
- розробка чіткої нормативно-правової бази щодо регламентації роботи персоналу та його захисту;
- залучення широкого кола робітників до здійснення управлінських функцій;
- винагородження сумлінних працівників;
- всебічний розвиток інфраструктури підприємства відповідно до вимог і потреб працівників;
- забезпечення задоволеності працівників результатами своєї праці

Для здійснення цих заходів необхідна державна підтримка, дієва законодавча і нормативна база, наявність фінансових ресурсів. Таким чином, розробка і реалізація вищезазначених заходів щодо вдосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки підприємств сприятиме швидкому розвитку організації й підвищить конкурентоспроможність та ефективність господарської діяльності підприємств загалом.

3.2 Технологія забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні характеризуються не лише політичною, економічною та соціальною нестабільністю, а також пов'язані із виникненням нових сфер зайнятості, кардинальними змінами технологічних процесів, швидкою зміною попиту та необхідністю враховувати купівельну спроможність населення, зростанням конкуренції з боку іноземних товаровиробників та складністю виходу на зовнішні ринки й т. ін. За таких умов для ПІВСЕ, зростає важливість людського фактору, адже саме працівники відіграють ключову роль в інноваційному процесі, генеруючи нові ідеї, розробляючи технології виготовлення продукції та забезпечуючи її виробництво. Водночас персонал підприємства є найбільш вразливим ресурсом, який потребує захисту та формування сприятливих умов для творчої

й продуктивної праці, хоча і, як було доведено у попередніх підрозділах, виступає найбільшим джерелом виникнення та реалізації загроз для економічної безпеки певного суб'єкта господарювання. Доречно стверджувати, що сьогодні забезпечення КБ ускладнюється ще й потребою переходу від традиційного управління персоналом, яке ґрунтується на застосуванні адміністративних методів, до новітніх, котрі передбачають збалансоване досягнення цілей персоналу, менеджерів та власників зі швидкою адаптацією до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Отож не лише система управління персоналом потребує систематичного оновлення, але й процес забезпечення КБ мусить бути максимально гнучким і враховувати сучасні методи планування, залучення, адаптації, професійного розвитку, підвищення працездатності, оцінювання індивідуальної, зокрема творчої, діяльності, оплати праці, мотивації та контролю людських ресурсів. Вирішення такого складного завдання в умовах ПВСЕ потребує формування технології забезпечення КБ, яка би і враховувала важливість людського ресурсу для створення конкурентоспроможної високотехнологічної продукції, уможлиблювала внесення необхідних змін в управління персоналом задля недопущення виникнення та зменшення негативних наслідків від реалізації загроз для працівників і з боку працівників для підприємства, і передбачала перехід до концепції сучасного управління персоналом з метою зростання його професійного та інтелектуального потенціалу.

Розроблення технології забезпечення КБ ПВСЕ вважаємо за доцільне розпочати з визначення сутності поняття «технологія». Творцем терміна «технологія» вважається Йоганн Бекман, який у книзі «Вступ у технологію», що датується 1777 р., позначив ним ремісниче мистецтво як таке, що включає в себе професійні навички, знання про матеріали та знаряддя праці для виготовлення певних технічно складних виробів. До Й. Бекмана під цим терміном розуміли звичайну послідовність виконання операцій з виробництва. До заслуг цього діяча можна віднести те, що він у трактуванні технології найбільшу увагу надавав знанням, а не технічним параметрам, розуміючи під

ними історичні моменти виникнення й розвитку певних ремесел, накопичений досвід щодо ускладнення виробництва, зокрема за рахунок застосування різних механізмів, які збільшують продуктивність праці та покращують якість виробів.

Не вважаємо за доцільне акцентувати на тому, що в історичному ракурсі при трактуванні терміна «технологія» домінував технічний підхід, що найперше пов'язано зі зростанням технологізації суспільства. Саме на цьому аспекті наполягає В. Матвієнко, котрий стверджує, що технологія виникла, почала розвиватися та набула теперішнього значення «в системі технічного знання, при цьому розкриваючи найраціональніші шляхи побудови, організації виробничого процесу, даючи відповіді та рекомендації»²²⁴. Попри це науковці знаходять застосування цьому терміну і в інших сферах, зокрема, Ж. Еллюль розкриває його значення, можливість використання та розвитку в сучасному мистецтві, яке, на думку дослідника «віддзеркалює технічну реальність»²²⁵. Д. Грант вказує на філософський аспект технології, ідентифікуючи її як «не стільки машини й інструменти, скільки те уявлення про світ, яке керує нашим сприйняттям усього існуючого»²²⁶. На широкому застосуванні технології наполягає і В. Розін, називаючи три ракурси: перший, пов'язаний зі спрямованістю людини і суспільства створювати нововведення; другий, пов'язаний із технікою; третій, що обумовлюється цивілізаційними завоюваннями²²⁷.

Здійснене узагальнення наукового доробку дозволило визначити наявність суттєво відмінних поглядів у трактуванні технології, що дало змогу виділити кілька ключових підходів. Перший – найбільш загальний, який відштовхується від терміна «технологія» як поєднання з грецького «мистецтва», «майстерності» та «вмінь», визначається як «комплекс організаційних заходів, операцій і способів, спрямованих на виготовлення,

²²⁴ Матвієнко В. Я. Соціальні технології. К.: Українські пропілеї, 2001. С. 71.

²²⁵ Еллюль Ж. Другая революция. *Новая технократическая волна на Западе*. 1986. № 3. С. 149–150.

²²⁶ Грант Д. П. Философия, культура и технология: перспективы на будущее. *Новая технократическая волна на Западе*. 1986. № 2. С. 153–162, 158–159.

²²⁷ Традиционная и современная технология: философско-методологический анализ / отв. ред. В. М. Розин. М.: ИФ РАН, 1998. С. 131.

обслуговування, експлуатацію виробу з номінальною якістю та оптимальними витратами, які обумовлені поточним рівнем розвитку науки, техніки і суспільства в цілому²²⁸. Другий підхід передбачає ототожнення технології з певними виробничими процесами, зокрема, К. Долмен та Л. Вестифал подають його як «сполуку фізичних процесів, яка перетворює витрати у випуск»²²⁹. Третій визначає пріоритетність науково-технічних знань²³⁰. Четвертий, надає перевагу інформації, скажімо, Ф. Хадлом резюмує, що «технологія – це розробка й суспільне використання інформації»²³¹. П'ятий підхід трактує технологію як об'єкт інтелектуального права, «кінцевий результат досліджень та розробок у вигляді винаходу, ноу-хау, промислового зразка, корисної моделі, нового селекційного досягнення, технічної інформації, застосовуваних під час створення нових чи поліпшених товарів чи послуг, які краще задовольняють потреби ринку»²³².

Узагальнюючи, можна стверджувати, що термін «технологія» сьогодні має максимально широке застосування, зокрема і в економіці. Назагал технологію розуміють «як обсяг знань, які використовують для виробництва товарів і послуг з економічних ресурсів»²³³, а вужче – як «дії, знання, методи та фізичні предмети (техніку), які використовуються в роботі для отримання результату»²³⁴. Вважаємо за доцільне погодитися і з думкою Е. Короткова, котрий стверджує, що «перспективи розвитку суспільства та його окремих ланок багато в чому залежать від рівня розробки та майстерності освоєння соціальних, економічних та організаційно-управлінських технологій»²³⁵.

²²⁸ Пигоров Г. С., Козинец В. П. Креатология и интеллектуальные технологии инновационного развития. Днепропетровск: Пороги, 2003. С. 25.

²²⁹ Wolsfers A. Diskort and Collaboration, Essays on International Politics. Baltimore: Johns Hopking University Press, 1962. P. 10

²³⁰ Technology transfer: New issues, new analysis. Ann. Amer. Acad. Polit. and Soc. Sci. 1991. P. 445.

²³¹ Olga Slipa, Zinaida Zhyvko. Information systems in the enterprises of highly technological economic sector and their impact on the safety of business entities // Security Dimensions International & National Studies. From Personal to Global Security. Scientific Journal. No.14 (2/2015). CRACOW. P. 36-43.

²³² Henry J. P. Making the technology-strategy connection. International Review of Strategic Management. Chichester, Wiley, 1990. 210 p., P. 139

²³³ Райзберг Б. А., Лозинский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2007. URL: <https://slovari.yandex.ru/dict/economic/>

²³⁴ Виханський О. С. Менеджмент: учебн. изд. 4-е., перероб. и доп. М.: Економість, 2005. С. 266.

²³⁵ Коротков Э. М. Антикризисное управление. М.: ИНФРА-М, 2003. С. 181.

Попри активність застосування терміна «технологія», у сфері забезпечення кадрової безпеки воно є новим, тобто вимагає зв'язування сутності. Якщо взяти за основу класичне трактування технології як послідовності етапів для обробки, виготовлення та зміни властивостей і стану певних матеріалів тощо. З метою отримання готового виробу, то стосовно забезпечення КБ можна запозичити необхідність застосування певної сукупності методів, яка здійснюється відповідно до розробленого алгоритму і передбачає отримання очікуваного результату. На першому етапі доцільно зробити два важливі застереження: по-перше, технологія забезпечення КБ орієнтована на отримання результату, але її застосування в умовах певного суб'єкта господарювання іншими фахівцями-виконавцями може спричинити отримання дещо відмінного результату; по-друге, зважаючи на високу динамічність середовища функціонування, технологія повинна змінюватися, тобто удосконалюватися. Такі застереження є актуальними, зважаючи на відмінності у розробленні та застосуванні технології в техніці, де чітко регламентовано матеріал, час кожної операції, температурні режими, технічні параметри устаткування, технології, яка має бути застосована щодо працівників, людей із відмінною реакцією і таких, котрі перебувають під впливом значної кількості чинників не лише на робочому місці. Отож технологію забезпечення КБ можна визначити як безперервний творчий процес, який передбачає розроблення та реалізацію низки управлінських рішень, спрямованих на досягнення необхідного рівня безпеки у тісній взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління. Якщо зважити на той факт, що персонал підприємства одночасно виступає як об'єкт безпеки, будучи найбільш цінним ресурсом, що потребує захисту, і здійснює функції суб'єкта безпеки (спеціалізовані, напівспеціалізовані та неспеціалізовані), то така технологія повинна бути комбінаційною та комплексною, тобто скерованою на досягнення цілей за рахунок горизонтальної та вертикальної взаємодії усіх структурних підрозділів і достатньо гнучкою для взаємоузгодженого досягнення інтересів працівників, менеджерів та власників.

Не можна відкидати трактування технології забезпечення КБ як певної сукупності формалізованих знань щодо досягнення необхідного рівня безпеки. В цьому контексті доречно процитувати визначення технології Д. Хенрі, який виділив у її складі «матеріально-енергетичну, інформаційну та людську»²³⁶.

Назагал погоджуючись із цим підходом, вважаємо, що у технології забезпечення КБ ПВСЕ доцільно виділити такі складові, які відповідають змісту процесу забезпечення безпеки будь-якої соціально-економічної системи: людську, інформаційну і технічну.

Людська складова, у нашому розумінні, містить сукупність професійних вимог до суб'єктів господарювання щодо їх кваліфікації та наявності професійних навичок, які градуировані відповідно до групи таких суб'єктів: спеціалізовані, напівспеціалізовані і неспеціалізовані. Інформаційна складова містить вхідну інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, об'єкти безпеки, формується за рахунок здійснення конкурентної розвідки, контрозвідки та оцінки рівня КБ ПВСЕ.

Технічна складова – це комплекс технічних засобів, які дають можливість отримувати, узагальнювати, аналізувати та зберігати інформацію про стан об'єктів безпеки. Тому поєднання усіх складових дозволяє, виходячи з наявного ресурсного забезпечення, послідовно здійснювати процедури та операції щодо виявлення, ідентифікації та протидії ключовим ризикам і загрозам для КБ ПВСЕ.

Ще одне трактування терміна «технологія», на нашу думку, доцільно застосувати щодо технології забезпечення КБ ПВСЕ – як сукупність правил, вмінь та навичок, які використовуються при виробництві певного виробу. Хоча це питання буде в подальшому розглянуто ретельніше, наголосимо, що процес формування системи КБ повинен охоплювати розроблення та застосування внутрішньої інструкції щодо, наприклад, прийняття на роботу нового працівника, яка передбачає отримання та перевірку інформації з попереднього місця роботи, достовірності поданих документів про освіту, опитування сусідів

²³⁶ Huddle F. The Secrets of Export Progress. N.Y., 1991. P. 139.

за місцем проживання, обмін інформацією з працівниками правоохоронних органів і т. ін. Дотримання внутрішнього режиму прийняття та допуску на роботу є важливою умовою зменшення ймовірності виникнення ризиків для КБ. Технологія забезпечення КБ ПВСЕ повинна передбачати розроблення внутрішніх документів, які регламентуються дії суб'єктів безпеки стосовно об'єктів на всіх етапах взаємодії працівника та підприємства, тобто від прийняття на роботу до його звільнення.

У підсумку можна сформулювати визначення технології забезпечення КБ ПВСЕ як чітко розроблений покроковий процес, який регламентує послідовність дій суб'єктів безпеки стосовно об'єктів з метою забезпечення необхідного рівня їх безпеки через реалізацію захисних заходів зі зменшення ризиків та недопущення негативної наслідків дії зовнішніх і внутрішніх загроз, що відповідає позиціям кадрової політики підприємства та спрямовано на узгоджене досягнення інтересів працівників, менеджерів і власників підприємства (рис. 3.2).

Сферу реалізації технології забезпечення КБ ПВСЕ можна визначити на всіх етапах від створення до ліквідації підприємства, із коригуванням відповідно до життєвого циклу підприємства та зміною середовища функціонування суб'єкта господарювання. Технологія формується та застосовується в умовах створення власної служби безпеки, розподілу окремих безпекових функцій між структурними підрозділами та/або залучення зовнішніх суб'єктів безпеки. Технологія є обов'язковою до використання усіма працівниками, котрі визначені як суб'єкти безпеки відповідно до їх обов'язків та сфери відповідальності.

Кінцеву мету застосування технології забезпечення КБ ПВСЕ можна окреслити як забезпечення необхідного рівня безпеки, через своєчасне розпізнавання викликів, ризиків і загроз та реалізацію захисних заходів, із найбільш раціональним використанням наданих ресурсів, створенням умов для збільшення професійного та інтелектуального потенціалу працівників.

Основою формування технології забезпечення КБ ПВСЕ є фактична система управління персоналом. Відтак коротко приділимо увагу основним теоретичним аспектам управління персоналу, зокрема в умовах ПВСЕ. Вважаємо за доцільне погодитися із думкою науковців, зокрема В. Горфінкеля, О. Крушельницької та Д. Мельничук, котрі управління персоналом визначають як «цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, спрямовану на розроблення концепції, стратегії кадрової політики та методів управління людськими ресурсами»^{237; 238}.

Вважаємо за доцільне погодитися і з їх точкою зору про необхідність застосування системного підходу, в якій суб'єкт управління за рахунок реалізації організаційних, економічних та соціальних заходів впливає на об'єкт, тобто персонал, з метою, через створення оптимальних для роботи умов праці, отримання максимального ефекту у вигляді конкурентоспроможної на ринку продукції.

Не заглиблюючись у подальший розгляд теоретичний аспектів управління персоналом, зосередимо увагу на відмінностях в організації такого управління в умовах ПВСЕ. Перш за все потрібно підкреслити, що в умовах таких підприємств частина трудового колективу формується із творчих працівників, здатних генерувати нові ідеї, які в подальшому шляхом комерціалізації забезпечують створення нових продуктів. Вихід з новою високотехнологічною продукцією на ринок – не лише комерційний успіх для підприємства, але й поступ для національної економіки, адже до її створення долучаються інші підприємства, ефективніше використовуються їхні виробничі потужності, а бюджети отримують додаткові надходження, що позитивно впливає на соціальну ситуацію.

²³⁷ Горфінкель В. Я., Швандар В. А. Экономика предприятия. Изд. 4-е, перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. С. 311.

²³⁸ Крушельницька О, Мельничук Д. Управління персоналом: навч. посібник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: Кондор, 2005. С. 34.

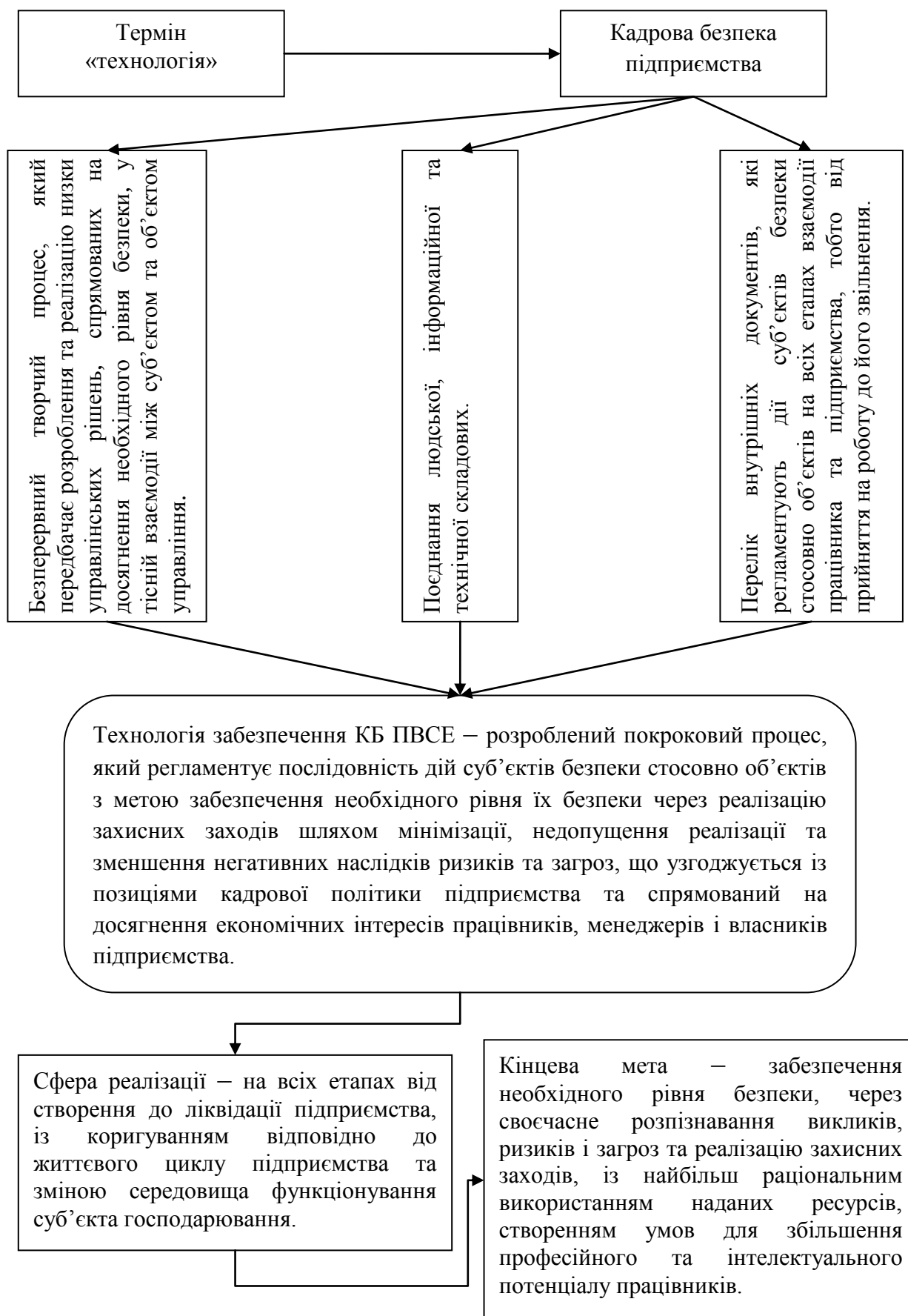


Рис. 3.2. Визначення сутності терміна «технологія забезпечення КБ ПВСЕ»

Джерело: сформовано автором.

Повертаючись до ролі творчих працівників, зауважимо, що їх здатність генерувати нові ідеї значною мірою залежить від умов праці, зокрема їх безпечності, наявності однодумців та інших членів трудового колективу спроможних розвинути ідею та реалізувати у вигляді продукту. Отож управління персоналом в умовах ПВСЕ мусить здійснюватися із врахуванням особливостей персоналу (рис. 3.3).

Наведений перелік не можна вважати остаточним, а лише початковим для формування технології забезпечення КБ ПВСЕ. Окрім цього, як зазначалось вище, технологія не повинна враховувати специфіку функціонування кожного окремого підприємства, вона є загальним покроковим процесом.



Рис. 3.3. Особливості управління персоналом ПВСЕ

Джерело: сформовано автором.

З-поміж виділених особливостей на увагу заслуговує передусім та, яка пов'язана з необхідністю класифікації працівників за роллю в створенні високотехнологічної продукції. Спираючись на результати аналітичних

досліджень, викладених у підрозділах 2.1 та 2.3, вважаємо за доцільне запропонувати таку класифікацію:

- працівники, які наділені високим професійним та інтелектуальним потенціалом, здатні генерувати нові ідеї, саморозвиватися, передавати власні знання іншим;
- працівники, які здатні до активних дій під цілеспрямованим впливом на них, зокрема через застосування економічних та інших інструментів мотивації;
- технічні працівники, які виконують поставлені завдання щодо виробництва продукції;
- інший персонал.

З точки зору створення високотехнологічної продукції роль кожної групи суттєво різниться, отже, й методики управління персоналом мають бути відмінними. Оскільки безпекові аспекти нами будуть розглянуті далі, тут зазначимо, що висока конкуренція на ринку високотехнологічної продукції та надвисокі темпи НТП вимагають особливої концентрації уваги на інноваційних процесах, підтримання їхньої інтенсивності, що можливо найбільшою мірою через організацію відповідного середовища для провідних фахівців.

Проведений аналіз, який спирається на опитування працівників досліджуваної сукупності підприємств, засвідчує, що на більшості з цих підприємств не створено сприятливого організаційного інноваційного середовища, що пов'язано переважно зі складністю перебудови системи управління персоналом, відходом від методів планової економіки та застосування новітніх, які спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності (рис. 3.4).

Хочемо підкреслити, що отримані результати значною мірою відповідають як результатам оцінки рівня кадрової безпеки (підрозділ 2.2), так і моделюванню впливу ключових загроз для кадрової безпеки ПВСЕ (підрозділ 2.3). Водночас коло опитаних респондентів було більшим – сто працівників, і результати вказують на внутрішні проблеми, з якими стикаються працівники

різних професій упродовж існування взаємовідносин між ними та підприємством.

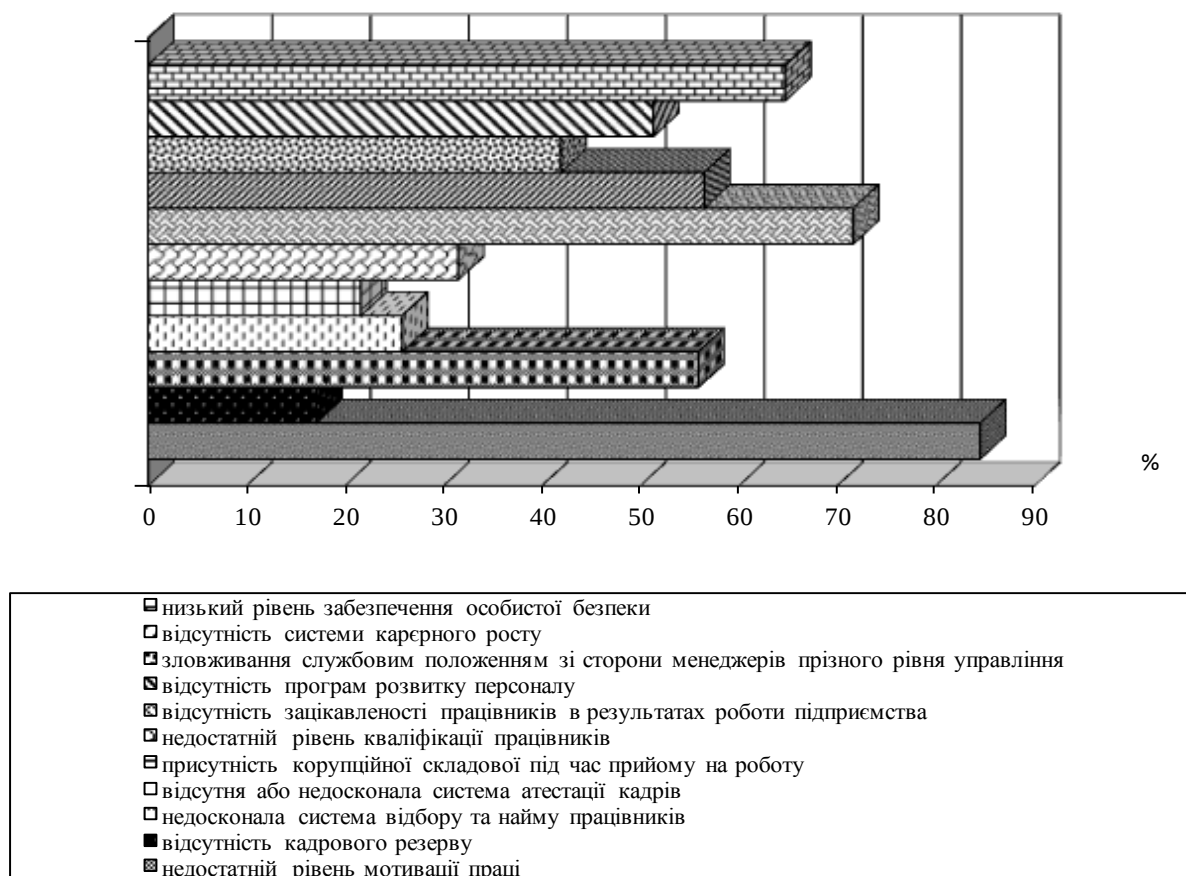


Рис. 3.4. Результати опитування працівників досліджуваної сукупності ПВСЕ

Джерело: сформовано автором.

На нашу думку, доцільно звернути увагу на кілька ключових моментів.

По-перше, йдеться про незадоволеність рівнем та системою мотивації, яка не стимулює до самовдосконалення та більш продуктивної роботи, що можна пояснити наявністю усталеної системи оплати праці ще з часів планової економіки, за якої основна заробітна плата прив'язана до рівня встановленої державою мінімальної заробітної плати, а додаткова заробітна плата не враховує внеску окремих груп працівників у кінцевий результат діяльності підприємства.

По-друге, простежується відсутність сучасних підходів до пошуку, відбору, найму та управління кар'єрним ростом працівників. Якщо зважити на поточне зростання конкуренції між працедавцями за висококваліфікованими працівниками, які здатні генерувати нові ідеї як основу для розроблення та виробництва високотехнологічної продукції, то ігнорування цієї проблеми у короткій перспективі спричинить виникнення чергової загрози для КБ ПВСЕ.

По-третє, відсутня увага до формування безпечних умов трудової діяльності усіх членів трудового колективу. На фоні критично високого рівня соціального напруження та нездатності окремої особи вирішити всі поточні проблеми, які суттєво впливають на здатність повною мірою реалізувати професійний та інтелектуальний потенціал, забезпечення особистої безпеки виходить на перший план. Продуктивність праці та результати виконання завдань на робочому місці дедалі більше залежать від безпечності умов роботи та можливості вирішення поточних проблем не лише стосовно певного працівника, а й його найближчого оточення. Безперечно, сприяння розв'язанню усіх поточних проблем для всіх працівників трудового колективу є неможливим, однак забезпечення соціальних гарантій стосовно окремої групи, зокрема відповідно до запропонованої вище класифікації, першої, що найбільше залучена до створення високотехнологічної продукції, є необхідним.

По-четверте, необізнаність із тактичними й стратегічними цілями підприємства та незацікавленість у досягненні кінцевого результату персоналом, як найціннішим ресурсом для ПВСЕ, істотно знижує конкурентні позиції певного підприємства.

По-п'яте, процес створення високотехнологічної продукції вимагає від творчих працівників не лише креативного мислення, здатності сприймати й аналізувати значні обсяги інформації, належного рівня професійної підготовки тощо, а й бажання систематично самовдосконалюватися, збільшувати індивідуальний потенціал, тобто розвиватися, що без певного стимулювання та централізованої реалізації програм з боку менеджерів є неможливим.

Назагал доречно стверджувати, що на більшості з досліджуваних ПВСЕ система управління персоналом характеризується такими параметрами:

- вирішення поточних проблем без стратегічної орієнтації на розвиток персоналу;
- автократичний стиль управління, за якого найважливішим ресурсом залишається організаційна структура;
- конкуренція між керівниками лінійних підрозділів, коли власні інтереси починають домінувати над корпоративними;
- максимальний розподіл робіт із недостатньо чітким процесом контролю за результатом;
- низька схильність до ризику через відсутність механізмів мінімізації негативних наслідків.

Сформовані параметри безпосередньо стосуються процесу забезпечення КБ ПВСЕ, адже залишки управління в умовах планової економіки на сучасному етапі доволі часто стають першопричинами зниження рівня КБ, а небажання застосувати сучасні методи управління персоналом спричиняють виникнення нових загроз. Розпочнемо з того, що нами визначено дві групи підприємств, які відрізняються організаційними аспектами забезпечення КБ.

Перша група, до яких було віднесено ПАТ «Чезара», ПАТ «Коннектор», ПАТ «Київський завод «Радар», характеризується наявністю в організаційній структурі служби безпеки, але основним підрозділом з управління персоналом є відділ кадрів.

Служба безпеки відповідає за збереження майна, силовий захист території, пропускний режим роботи підприємства, унеможливлення втрати майна внаслідок злочинних дій персоналу і т. ін.

Своєю чергою, відділ кадрів забезпечує документальний супровід прийому та звільнення працівників, внутрішнє переміщення та фіксування основних моментів у трудовій діяльності.

Паралельно, але з незначним рівнем взаємодії, виконують функції відділ організації праці і заробітної плати, юридичний відділ та бухгалтерія. Зважаючи на відсутність координації дій між усіма переліченими підрозділами, проблема забезпечення кадрової безпеки не вирішується на належному рівні.

У другій групі підприємств, до яких можна віднести ПАТ «Монфарм», ПрАТ «Квазар», ПАТ «ХФЗ «Червона зірка», ПАТ «МОТОР СІЧ», ПАТ «НТК «Електронприлад», управління персоналом здійснюється службою персоналу або кадровою службою, принципи роботи якої відрізняються від традиційного відділу кадрів, адже передбачаються застосування сучасних методів управління, зокрема пов'язаних із пошуком та відбором претендентів на робочі місця, адаптацією, досягненням необхідного рівня мотивування працівників, навчанням та перепідготовкою.

Водночас існує неузгодженість між сферою діяльності служби персоналу та службою безпеки. Приміром, до функцій останньої віднесено завдання попередження деструктивних дій персоналу та перевірку кандидатів під час прийому на роботу. Тимчасом ціла низка питань, які безпосередньо стосуються забезпечення КБ ПВСЕ, залишаються поза увагою обох служб, що не сприяє їх вирішенню.

Вважаємо, що формування технології забезпечення КБ ПВСЕ повинно здійснюватися відповідно до інституційного та функціонального підходів, отож розглянемо їх суть ретельніше. За інституційним підходом забезпечення КБ трактується як діяльність певних суб'єктів безпеки стосовно об'єктів та спрямована на досягнення визначених цілей. Беручи до уваги специфіку господарської діяльності ПВСЕ нами запропоновано структура суб'єктів безпеки (рис. 3.5).

Провідну роль у забезпеченні КБ ПВСЕ відіграють служба персоналу та служба безпеки. Допоміжні функції здійснюють структурні підрозділи, які на певних етапах фіксують взаємовідносини працівника із підприємством. Як зазначалося вище, працівники підприємства є водночас і об'єктами, і

суб'єктами безпеки. Цей методичний момент ґрунтується на формуванні сприйняття підприємства у кожного з працівників і як місця перебування та виконання певних завдань, і як «другої сім'ї», де вони отримують можливість реалізувати свої творчі здібності та заробити кошти для задоволення своїх потреб і підтримки найближчого оточення. Тому збереження, тобто захист підприємства є обов'язком кожного працівника.

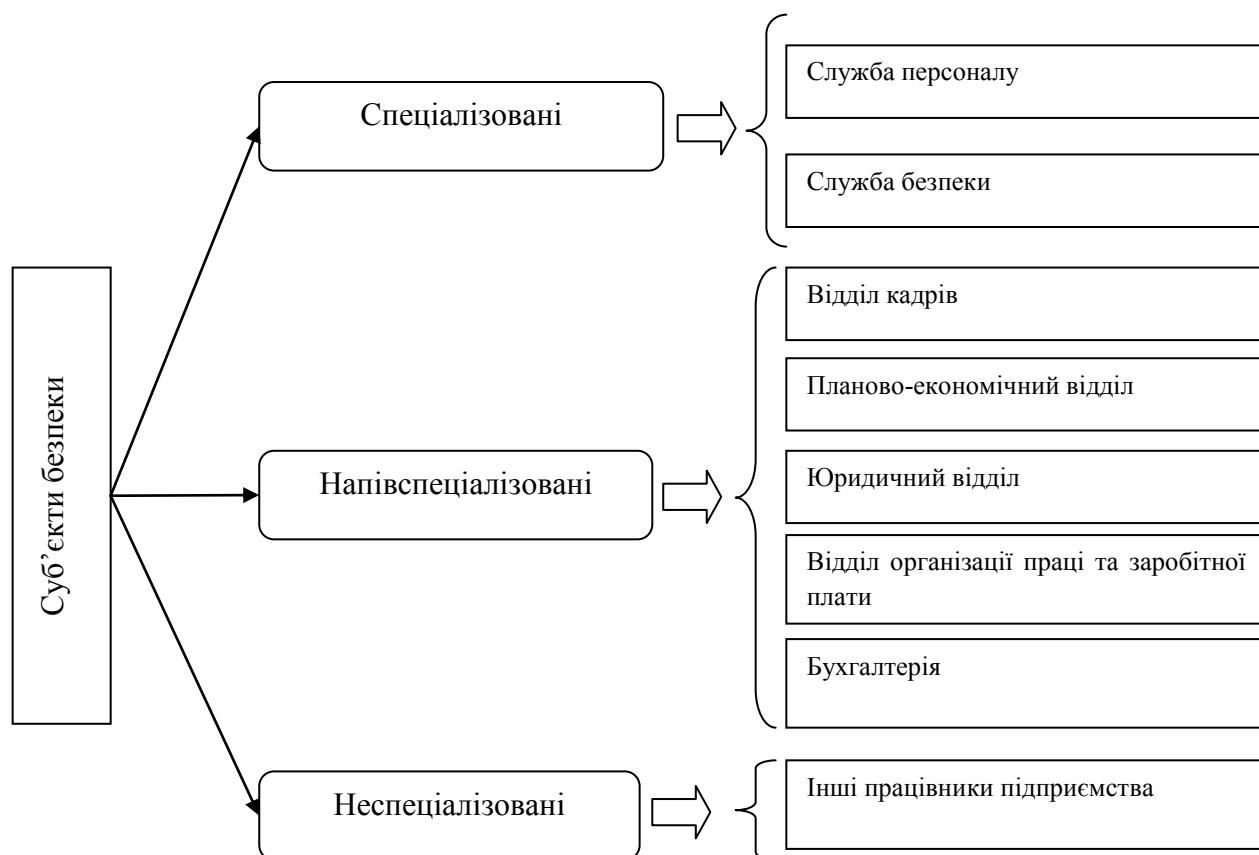


Рис. 3.5. Структура внутрішніх суб'єктів безпеки ПВСЕ

Джерело: розроблено автором.

Між усіма суб'єктами безпеки мають бути налагоджені комунікації, які би забезпечили швидке надходження необхідної інформації для розроблення й реалізації управлінських рішень у сфері КБ.

Функціональний підхід передбачає встановлення етапів, які визначають ключові моменти взаємодії кожного працівника із підприємством та є основою для визначення ключових ризиків та загроз у сфері КБ із рекомендаціями щодо застосування відповідних методів захисту підприємства. Такий підхід повною мірою відповідає суті сформованого вище визначення технології забезпечення КБ ПВСЕ. До переліку головних етапів доцільно віднести: відбір та найм персоналу; оцінку персоналу; розвиток персоналу; мотивацію персоналу; контроль персоналу; вивільнення персоналу. Цей перелік сформований з огляду і на розвиток сучасних систем управління персоналу²³⁹, і на можливості визначення та ідентифікації ризиків і загроз для КБ ПВСЕ.

Нами визначено перелік ризиків, які найбільше характерні для досліджуваної сукупності ПВСЕ на нинішньому етапі фінансово-господарської діяльності (рис. 3.6).

Серед визначеної сукупності ризиків є частина, яка безпосередньо має стосунок до раніше виділеної нами першої групи працівників, котрі здатні генерувати нові ідеї та виконують роль локомотива у створенні високотехнологічної продукції. Зважаючи на це формування для цієї частини персоналу безпечних умов інноваційної діяльності та розвитку, своєчасне розпізнавання та мінімізація таких ризиків є пріоритетним завданням для усіх суб'єктів безпеки.

Зростання конкуренції між товаровиробниками спонукає до розроблення нових зразків продукції, що можливо завдяки залучення творчих інноваційно активних працівників. Тому об'єктом боротьби між суб'єктами господарювання дедалі частіше стають висококваліфіковані працівники.

Завданням служби безпеки є і розпізнавання ворожих дій конкурентів щодо провідних працівників підприємства, і провадження власної конкурентної розвідки стосовно пошуку фахівців зі значним професійним та інтелектуальним потенціалом.

²³⁹ Петрова І. Л. Управління персоналом в організаціях. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 220.

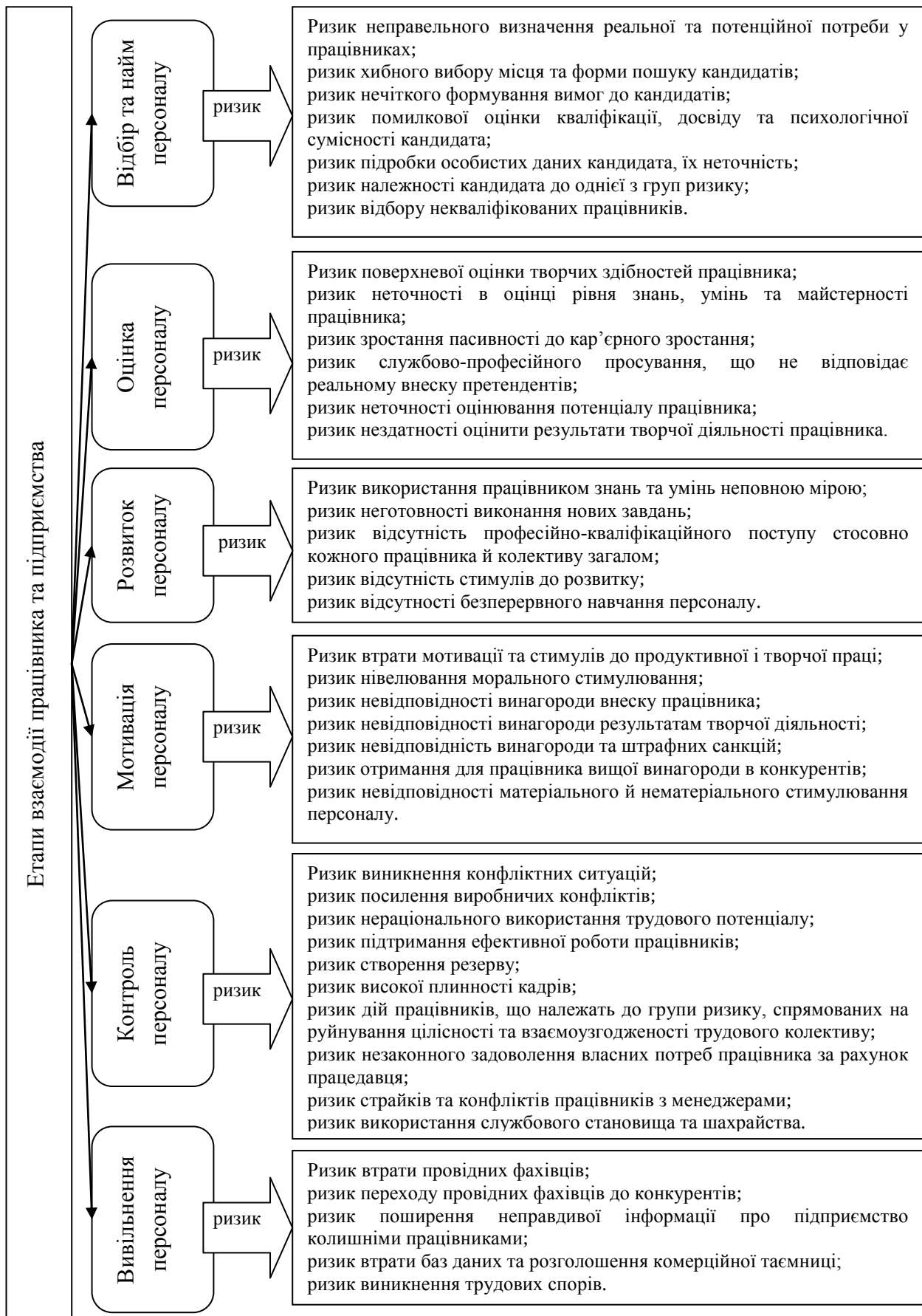


Рис. 3.6. Ризики для КБ ПВСЕ

Джерело: сформовано автором.

До сфери професійної діяльності служби безпеки потрібно віднести і питання перевірки кандидатів стосовно їх належності до однієї з груп ризику, з'ясування достовірності анкетних даних та отримання відгуків з попереднього місця роботи і т. ін. Недопущення реалізації ризиків пов'язаних із злочинними діями працівників, та унеможливлення втрати інформаційних ресурсів, які є цінними та віднесені до комерційної таємниці, вимагає організації системи відстеження дій усіх працівників, для чого потрібна взаємоузгоджена співпраця спеціалізованих, напівспеціалізованих та неспеціалізованих суб'єктів безпеки. Правильно організована діяльність служби безпеки ПВСЕ забезпечує не лише процеси одержання і перетворення інформації, а й її моніторинг, аналіз, зберігання і захист, налагоджує співпрацю з органами внутрішніх справ, прогнозує можливі ризики та локалізує чи ліквідує реальні загрози економічній безпеці підприємства²⁴⁰.

Виникнення та контроль значної кількості ризиків належить до сфери завдань служби персоналу, оскільки вона тісно пов'язана з процесом управління персоналом. Водночас, як зазначалося вище, розпізнавання цих ризиків можливе завдяки координованій співпраці усіх суб'єктів безпеки, зокрема шляхом перевірки інформації з кількох джерел, прогнозування можливих наслідків, розроблення варіантів недопущення негативних наслідків реалізації ризиків та вибору найбільш оптимального варіанту захисних заходів.

Технологія забезпечення КБ ПВСЕ повинна визначати не лише сукупність ризиків, але містити необхідну методичну базу для розпізнавання загроз. Доцільно застережити, що перелік наведених загроз, з одного боку, доповнює загрози, виділені у підрозділі 2.3 та ті, які були отримані за результатами опитування працівників ПВСЕ, з іншого боку, увагу зосереджено лише на внутрішніх загрозах, оскільки саме щодо них можуть бути здійснені захисні заходи суб'єктами безпеки певного підприємства. Аналогічно до ризиків, усі загрози класифіковані за етапами, які в подальшому стануть основою формування технології забезпечення КБ ПВСЕ (рис. 3.7).

²⁴⁰ Сліпа О. З., Живко З. Б. Убезпечення підприємств високотехнологічного сектору економіки: інформаційні аспекти співпраці органів внутрішніх справ і служб безпеки ПВТСЕ // *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2015. Вип. 1. С. 92.

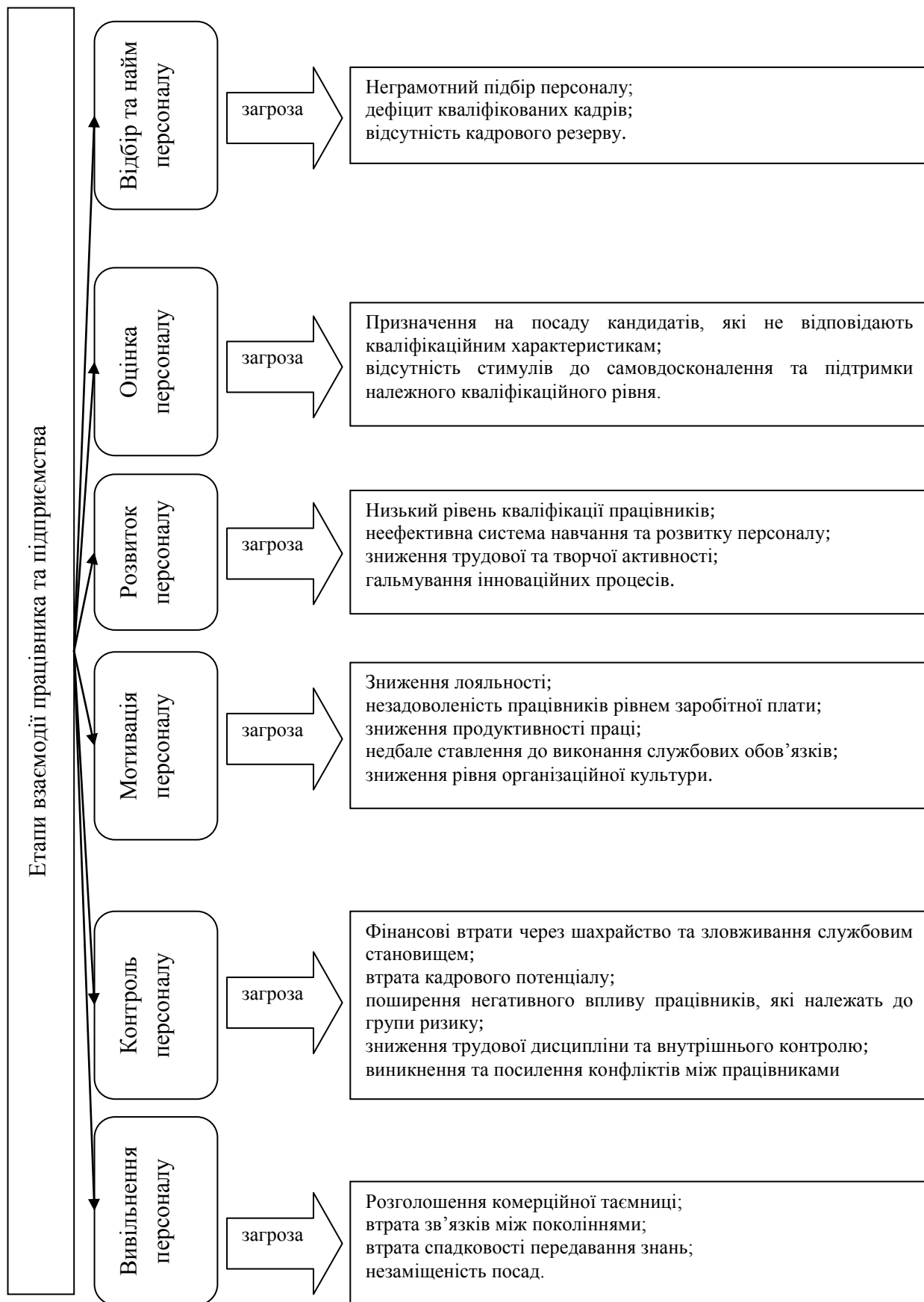


Рис. 3.7. Загрози для КБ ПВСЕ

Джерело: сформовано автором.

З-поміж сукупності виділених загроз за доцільне вважаємо висвітлити ті, які безпосередньо пов'язані із втратою кадрового потенціалу, що в подальшому призводить до гальмування інноваційних процесів та погіршенням конкурентних позицій підприємства. Протидія їм в умовах ПВСЕ потребує особливої уваги з боку суб'єктів безпеки. Проблема виникає при ідентифікації цих загроз, адже їх негативна дія зазвичай не є явно вираженою у коротких проміжках часу.

Окрім цього, в сфері кадрової безпеки частково можна говорити про матеріальні та фінансові, прямі та опосередковані втрати від реалізації окремої загрози, але сумарний вплив кількох чи усіх загроз виражається не лише у зменшенні рівня кадрової безпеки, а має катастрофічні наслідки для економічної безпеки ПВСЕ.

Додамо, що окреслені загрози взаємопов'язані між собою і, згідно з теоретичними засадами їх виникнення та розвитку, увагу чому було приділено у першому розділі дисертаційної роботи, спричиняють зниження рівня безпеки підприємства в сфері кадрової безпеки, а протидія їм ускладнюється самою суттю непередбачуваної поведінки працівників, тобто людей зі своїм індивідуальним розумінням суті процесів довкола них.

В основу наведеного вище визначення суті технології забезпечення КБ ПВСЕ покладено розроблення покрокового процесу, який регламентує послідовність дій суб'єктів безпеки стосовно об'єктів. Таким чином, нами розроблена технологія, яка, з огляду на основні етапи взаємодії працівника та підприємства, містить напрями забезпечення безпеки для своєчасного виявлення, протидії та ліквідації можливих ризиків і загроз із подальшою конкретизацією інструментів забезпечення КБ ПВСЕ (рис. 3.8).

Сформовані напрями та рекомендовані інструменти враховують специфіку фінансово-господарської діяльності ПВСЕ, отож лише коротко зупинимося на ключових моментах. Відповідно до запропонованої вище класифікації персоналу, служба безпеки повинна здійснювати конкурентну розвідку на предмет пошуку працівників, які можуть посилити інноваційний

потенціал підприємства, здійснювати роботу щодо переходу провідних фахівців підприємств-конкурентів та гальмувати аналогічні процеси стосовно власного персоналу. Для виконання цих завдань доцільно використати такі інструменти, як: хедхантинг, який спрямований на пошук висококваліфікованих фахівців, скринінг – поверхневий пошук кандидатів та рекрутинг – поглиблений підбір, що дає змогу більш ретельно підібрати працівників за узгодженими з керівниками лінійними підрозділів характеристиками.

В Україні набуває поширення застосування інформаційних продуктів, зокрема програм фірми MIDOT, які дозволяють, одночасно з традиційним тестуванням, інтерв'ю та перевіркою даних в анкетах, отримати оцінку професійних та етичних якостей кандидатів.

Перевірка кандидатів на етапі найму працівників дає можливість знизити рівень ризику для КБ, але не менш важливим завданням є проведення систематичного оцінювання, зокрема шляхом атестації, що вимагає від персоналу підтримувати належний рівень кваліфікації та є основою для перевірки його лояльності, можливостей кар'єрного росту, допуску до конфіденційної інформації тощо.

Для виконання таких завдань, одночасно з розробленою програмою атестації, може бути використаний інформаційний продукт фірми MIDOT, що дає змогу здійснити оцінку благонадійності та лояльності персоналу, та система управління Extended DISC як така, що визначає індивідуальні здатності працівника виконувати роботу певної складності.

Висока ймовірність реалізації загроз на досліджуваних підприємствах щодо втрати кадрового потенціалу, зокрема через відсутність взаємозв'язку між поколіннями, дає нагоду рекомендувати до застосування такий сучасний інструмент управління персоналом, як коучинг, який спрямований на максимально повне передавання досвіду і знань між працівниками.

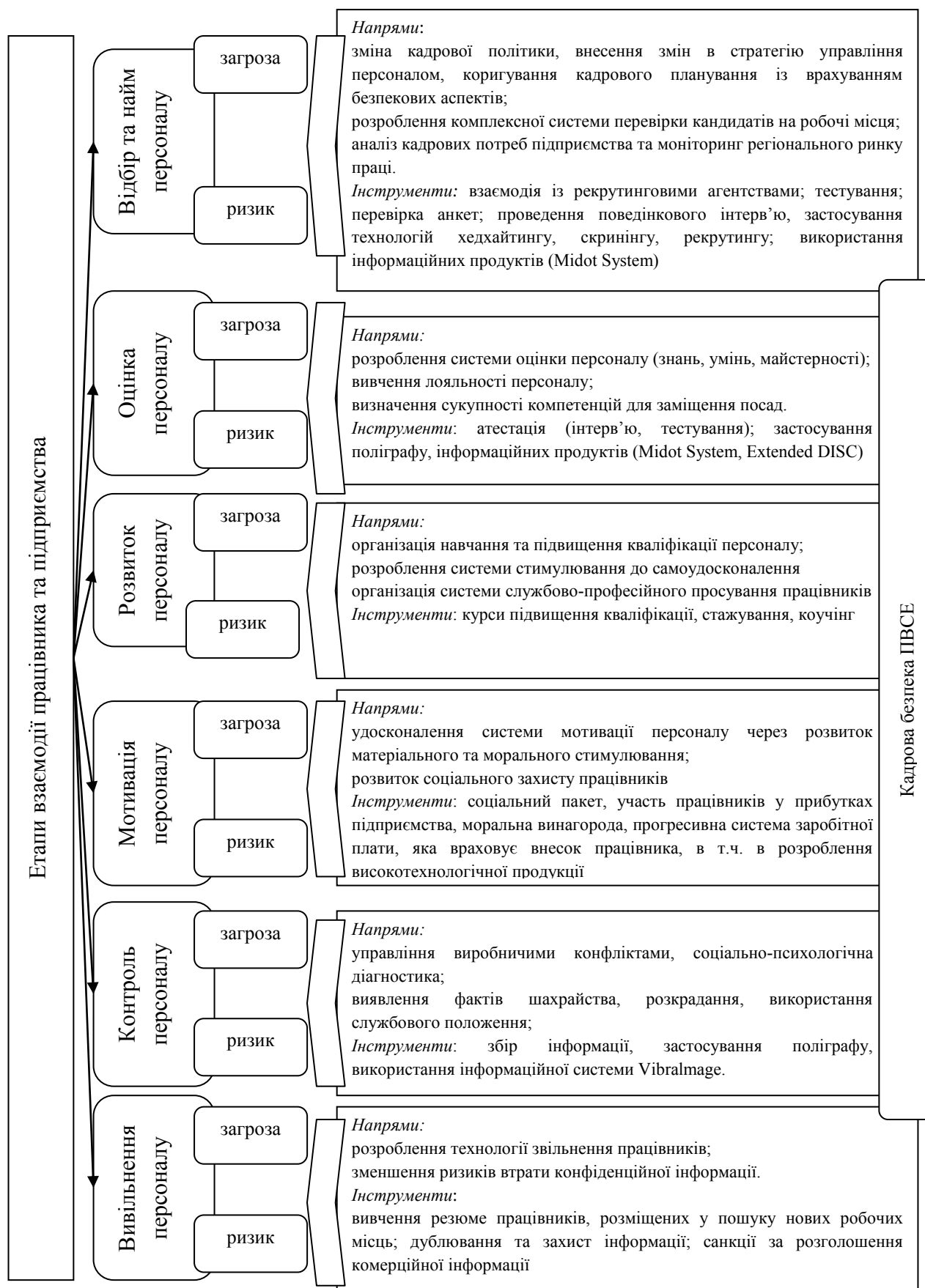


Рис. 3.8. Технологія забезпечення КБ ПВСЕ

Джерело: сформовано автором.

Незадовільний рівень мотивації становить ключову загрозу для КБ більшості з досліджуваних ПВСЕ, тому удосконалення системи матеріального і морального стимулювання є основним завданням і служби персоналу, і служби безпеки цих підприємств.

Важливо запровадити соціальні пакети, які повинні призначатися перш за все для працівників, які в найбільшій мірі сприяють створенню високотехнологічної продукції.

На етапі контролю персоналу доцільно застосовувати не лише поліграф, але й взаємодіяти зі зовнішніми суб'єктами безпеки, а також використати інформаційну систему Vibralmage, яка призначена для всебічного дослідження психофізіологічних характеристик працівників.

Протидія ризикам і загрозам на етапі звільнення персоналу повинна передбачати виявлення мотивів працівників та зменшення ймовірності втрати цінної інформації, а також виведення на перший план психологічного аспекту уникнення образи на працедавця.

Вважаємо за доцільне наголосити на важливості розроблення та систематичного перегляду провідних позицій Положення про службу безпеки та службу персоналу, посадових інструкцій керівників лінійних підрозділів віднесених нами до групи напівспеціалізованих суб'єктів безпеки, та періодичний інструктаж усіх працівників стосовно питань дотримання та забезпечення безпеки, зокрема кадрової.

Узагальнюючи констатуємо, що розроблена технологія враховує ймовірність виникнення та розвитку ключових ризиків і загроз для КБ ПВСЕ, окреслює напрями забезпечення безпеки та можливість застосування одночасно з традиційними інструментами й новітніх, які підібрані з увагою на специфіку виробництва високотехнологічної продукції.

3.3 Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки

Будь-яке підприємство, незалежно від виду його діяльності та географічного розташування, потребує розроблення та реалізації належної стратегії розвитку. Однак неможливо успішно реалізувати стратегію розвитку без формування та впровадження ефективної стратегії забезпечення економічної безпеки та її складових (зокрема кадрової безпеки). Сьогодні в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, а також за впливу наслідків воєнних операцій на частині території нашої країни, набуває надзвичайно важливого значення утворення оптимальної стратегії забезпечення безпеки, яка б дала можливість підприємству адаптуватись до всіх дестабілізуючих факторів та чинників, а також створити дієву систему захисту та протидій до усіх видів ризиків та загроз.

Поняття «стратегія» вже давно розглядається з позиції всіх наукових напрямів. В економічній літературі це поняття також роз'яснене та використовується для доповнення та утворення найголовніших її постулатів.

Наприклад, М. Портер²⁴¹ під поняттям «стратегія» розуміє певну унікальну та вигідну позицію, яка охоплює один або декілька видів діяльності.

За І. Бланком²⁴², стратегія виступає способом формування і реалізації довгострокових цілей підприємства й використовує при цьому максимально ефективні напрями та методи для їх досягнення.

Водночас, професор О. Гудзинський²⁴³ тлумачить саму суть поняття «стратегії» в розрізі розвитку організацій та означає її як систему заходів, які направлені на оптимізацію діяльності організації відповідно до її поточного та майбутнього стану, а також для стимулювання організаційного розвитку.

Ми погоджуємося з такою дефініцією «стратегії», оскільки в ній наголошується на стимулюючій та розвивальній функції стратегії, а також на

²⁴¹ Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: пер. з анг. К.: Основи, 1997. С. 83.

²⁴² Бланк И. А. Торговый менеджмент. К.: Украинско-Финский институт менеджмента та бизнеса, 1997. С. 29.

²⁴³ Гудзинський О. Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2009. № 1. С. 50–52.

тому, що основна увага мусить бути зосереджена на оптимізації діяльності на підприємстві, з огляду на його фактичний і майбутній стан.

Варто зазначити, що провідні науковці-економісти розглядають термін «стратегія» не лише як загальне поняття, а й досліджують та застосовують його і у сфері безпекознавства.

І. Мойсеєнко та О. Марченко у своїй роботі²⁴⁴ висвітлюють стратегію в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. Вони трактують її як створення плану довгострокових дій, котрі могли би забезпечити досягнення основної мети, яку ставить перед собою підприємство, за допомогою реалізації цілей та завдань, зокрема гарантування збереження фінансово-економічної безпеки. Окрім цього, вони наголошують, що стратегія повинна сприяти утворенню системи ощадливого та раціонального використання наявних ресурсів за умов нестабільного зовнішнього середовища, формуючи оптимальну систему адаптацій, яка би забезпечила протекцію підприємства від деструктивного впливу загроз та ризиків.

М. Копитко у своїй дисертаційній роботі²⁴⁵ подає визначення «стратегії» в контексті забезпечення економічної безпеки та позицінує її як комплекс дій, що дають можливість чітко виявити та означити основні пріоритети подальшої діяльності підприємства в аспекті забезпечення економічної безпеки, беручи до уваги змінність та нестабільність умов зовнішнього та внутрішнього середовища його існування.

Таким чином, розглянувши підходи до трактування поняття «стратегія», а також базуючись на проведеному дослідженні поняття «кадрова безпека» у першому розділі, ми можемо сформулювати власне визначення сутності поняття «стратегія забезпечення КБ ПВСЕ». Отже, під стратегією забезпечення КБ ПВСЕ треба розуміти сукупність цілей та деталізований комплекс завдань щодо їх досягнення, реалізація яких передбачає тривалий проміжок часу і включає в

²⁴⁴ Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. С. 326.

²⁴⁵ Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: дис. на здобуття ступ. д-ра. екон. наук: 21.04.02. Університет економіки і права «Крок». К., 2015. С. 111.

себе різноманітні методики протидії внутрішнім і зовнішнім ризикам та загрозам, що можуть спричинити негативний вплив на персонал і високотехнологічну продукцію підприємства.

Формуючи ефективну стратегію забезпечення кадрової безпеки неможливо не долучити дієві тактичні заходи зі забезпечення кадрової безпеки як її невід'ємної частини.

Вважаючи, що тактика відіграє провідну роль під час формування стратегії, Р. Айдинян²⁴⁶ трактує її як реалізацію визначеного шляху досягнення мети, що була закладена в стратегії.

В. Сизоненко²⁴⁷ під тактикою розуміє методи і заходи, які спрямовані на реалізацію поставленої мети за конкретних умов існування. З цього визначення випливає, що тактика виступає як вибір найкращого шляху досягнення мети в конкретній господарській ситуації.

Якщо розглядати визначення поняття «тактика», які подані в сучасних словникових виданнях, то Л. Нечволод²⁴⁸ розглядає його як набір методів, шляхів, форм протидії, що найкраще можна використати в конкретній ситуації та у визначений проміжок часу, та які б забезпечили виконання поставленої стратегічної мети.

Ми погоджуємося з даним визначенням, так як у ньому акцентується увага на ролі тактики як частини стратегії та наголошується на тому, що на вибір тактики значною мірою впливають часовий фактор і поточний стан підприємства.

Щодо дослідження сутності поняття «тактика» у сфері забезпечення безпеки, то, до прикладу, Т. Олешко та Я. Пазюра²⁴⁹ трактують поняття «тактика забезпечення безпеки» як реалізацію визначених процедур і дій, які направлені на забезпечення економічної безпеки підприємства.

²⁴⁶ Айдинян Р. Соотношение понятий «цель», «стратегия» и «тактика» в теории и практике менеджмента. *Персонал Микс*. 2005. № 2. С. 14–18.

²⁴⁷ Сизоненко В. О. Підприємництво: підручник. К.: Вікар, 2004. С. 199.

²⁴⁸ Нечволод Л. І. Сучасний словник іншомовних слів. Х., 2007. С. 658.

²⁴⁹ Олешко Т. І., Пазюра Я. В. Формування системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві. *Науковий вісник ДГМА*. 2017. № 3 (24 Е). С. 130.

Отже, проаналізувавши різні підходи до визначення сутності поняття «тактика» та завдяки дослідженню в першому розділі поняття «кадрова безпека», ми можемо запропонувати власне визначення поняття «тактика забезпечення КБ ПВСЕ». Таким чином, під тактикою забезпечення КБ ПВСЕ слід розуміти процедури та дії у складі загальної стратегії, які мають чітко визначені часові проміжки, і формуються в залежності від наявної ситуації на підприємстві та спрямовані на захист персоналу, економічних інтересів, а також на вдосконалення стратегії.

Проведений нами аналіз теоретико-методичних засад забезпечення кадрової безпеки підприємств підтверджує тезис про те, що дослідження цього поняття поступово виходить за рамки розгляду лише як певної складової економічної безпеки підприємства. Можна з певністю казати, що кадрова безпека підприємства повинна займати свій конкретний рівень, який мусить бути узгоджений із рівнем загальної економічної безпеки, але при цьому мати свої власні елементи та відповідний механізм, технологію, тактику і стратегію забезпечення.

У підрозділі 2.3 ми за результатами проведеного аналітичного дослідження, виділили низку ключових, на нашу думку, загроз КБ ПВСЕ, кожна з яких має свої особливості впливу на ПВСЕ та потребує реалізації відповідної програми захисту. Для реалізації таких програм протидії негативному впливу загроз КБ ПВСЕ необхідна ефективна тактика і стратегія забезпечення кадрової безпеки.

Питання розроблення відповідної тактики і стратегії забезпечення кадрової безпеки для вітчизняних підприємств розкриті у багатьох наукових розвідках. Зокрема, О. Литовченко²⁵⁰ у своїй роботі розробила методичний підхід до формування програми забезпечення кадрової безпеки для переробних підприємств АПК.

²⁵⁰ Литовченко О. Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: автор. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.: 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (машинобудування, агропромисловий комплекс, туристичні підприємства та підприємства рекреаційного комплексу)». К., 2010. С. 22.

М. Пересипкін²⁵¹ у своїй праці, зважаючи на останні зміни у зовнішньому середовищі, запропонував методичний підхід до моніторингу процесів кадрового забезпечення системи економічної безпеки СГД. Але, попри активну наукову участь у розробці програм забезпечення кадрової безпеки для вітчизняних підприємств, невирішеним залишається формування такої тактики і стратегії забезпечення КБ ПВСЕ, яка би враховувала сучасні загрози та могла як адаптуватись до них, так і їм протидіяти, позаяк через недавні події в країні суттєво змінилися і тому вимагають нових підходів.

Не можна під час формування тактики і стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства не зважати на економічну безпеку, оскільки управління економічною безпекою будь-якого підприємства досягається через реалізацію тих чи інших тактичних і стратегічних рішень на яких вони базуються і які, своєю чергою, повинні бути узгоджені з основними складовими економічної безпеки (зокрема із кадровою безпекою).

Л. Птащенко²⁵² розглядаючи стратегію забезпечення економічної безпеки підприємства, влучно помітила, що дана стратегія – це система, що має довгостроковий характер і являє собою сукупність окремих взаємоузгоджених складових, яких об'єднує єдина мета.

Тактика забезпечення економічної безпеки, зі свого боку, теж передбачає застосування конкретних оперативних заходів в умовах мінливості економіко-соціальної ситуації з метою досягнення поставленої стратегічної мети. Реалізація тактичних заходів задля забезпечення та гарантування економічної безпеки підприємства теж неможлива без врахування основних її складових.

Взаємоузгодженість, про яку йдеться мова стосовно кадрової і економічної безпеки при формуванні відповідних тактики і стратегії, проявляється і на етапі проведення оцінки рівня безпеки. Скажімо,

²⁵¹ Пересипкін М. М. Кадрове забезпечення системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності України в умовах євроінтеграції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.: 21.04.02. «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності». Х., 2018. С. 24.

²⁵² Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2018. С. 90.

М. Копитко²⁵³ у своїй роботі характеризує показники фінансової і кадрової безпеки як першочергові при оцінці рівня економічної безпеки підприємства. Аналогічна ситуація і з ідентифікацією, аналізом та прогнозуванням впливу загроз.

Отже, існує взаємоузгодженість тактики і стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства із КБ (рис. 3.9).

Але, окрім взаємоузгодженості зі стратегією економічної безпеки, повинен бути також аналогічний зв'язок зі стратегією управління персоналом підприємства. Нами вже розглянуто управління персоналом у підрозділі 3.2 і визначено його важливість.

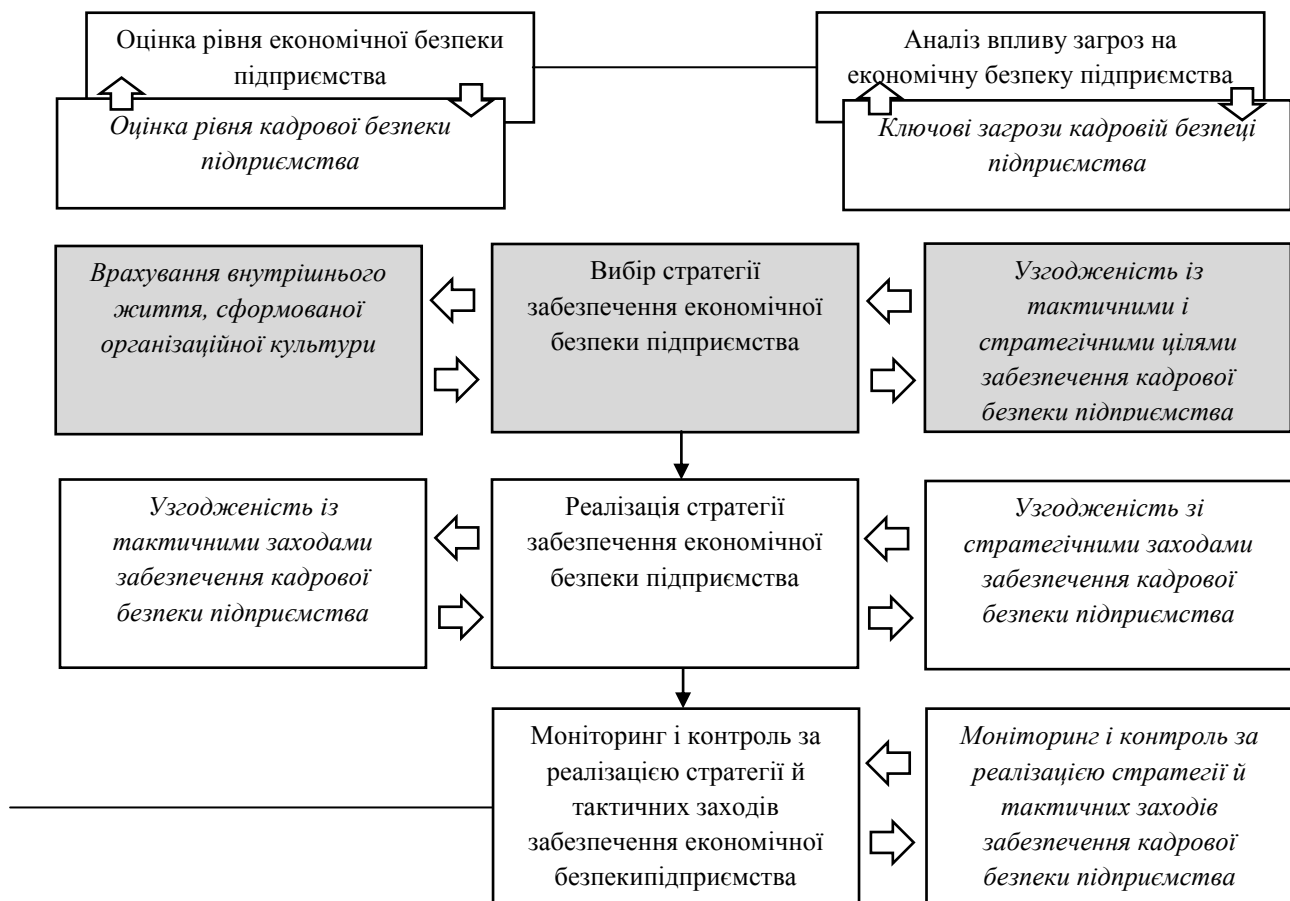


Рис. 3.9. Взаємоузгодженість кадрової безпеки із формуванням і реалізацією стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором.

²⁵³ Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: дис. на здобуття ступ. д-ра. екон. наук: 21.04.02. Університет економіки і права «Крок». К., 2015. 401 с.

Стратегія управління персоналом становить собою чітко сформований напрям дій, який скерований на утворення відповідального, цілісного та висококваліфікованого трудового колективу з урахуванням наявних ресурсів і стратегії розвитку.

Прийняття рішення щодо забезпечення кадрової безпеки неможливе без втручання та коригування поточної стратегії управління персоналом. Тому, на нашу думку, взаємоузгодженість проявляється як на рівні забезпечення економічної безпеки підприємства загалом, так і на рівні стратегії управління персоналом (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Тристороння взаємоузгодженість між стратегіями забезпечення економічної безпеки, кадрової безпеки та управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором.

На нашу думку, кадрова політика і безпека мають найбільшу вагу саме у високотехнологічному секторі економіки, оскільки даний сектор дуже стрімко

розвивається в провідних державах світу. Один із найбільш інвестиційно привабливих секторів економіки не лише дає можливість отримати відповідний економічний ефект інвесторам, а й суттєво підвищити конкурентні переваги країни в цілому. В такому виді діяльності усі інновації, винаходи, наукові розробки – це ідеї людей, які працюють на високотехнологічних підприємствах. Тому значна кількість інвестицій завжди направлена саме на покращення умов праці, формування комфортної зони відпочинку, постійний розвиток і підтримку сформованих цінностей у трудовому колективі тощо. Тобто інвестиції спрямовані на те, щоби персонал підприємства міг генерувати ідеї, які в подальшому можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність, що на рівні окремо взятого підприємства, що країни загалом. Саме тому підхід до формування тактики і стратегії забезпечення КБ ПВСЕ мусить бути інший, який враховує специфіку за даної галузі.

Одним із етапів формування тактики і стратегії забезпечення КБ ПВСЕ є визначення основних принципів забезпечення, що мають охоплювати ті практичні, моральні й теоретичні засади, яких слід дотримуватись під час вибору та реалізації стратегії (рис. 3.11).

Так, основними принципами забезпечення КБ ПВСЕ, на наш погляд, мають бути такі:

1. Принцип узгодженості. Як було сказано вище, стратегія забезпечення КБ ПВСЕ повинна враховувати і узгоджуватись зі загальною стратегією забезпечення економічної безпеки та стратегією управління персоналом.

2. Принцип законності. Розроблення стратегії забезпечення КБ ПВСЕ не повинно порушувати чинне законодавство та дотримуватись усіх норм щодо охорони праці та міжнародного права.

3. Принцип моральності. Оскільки процес реалізації стратегії забезпечення КБ ПВСЕ безпосередньо пов'язаний із людьми, то вкрай важливим є дотримуватись морального кодексу і не застосовувати будь-які аморальні методи впливу на персонал.

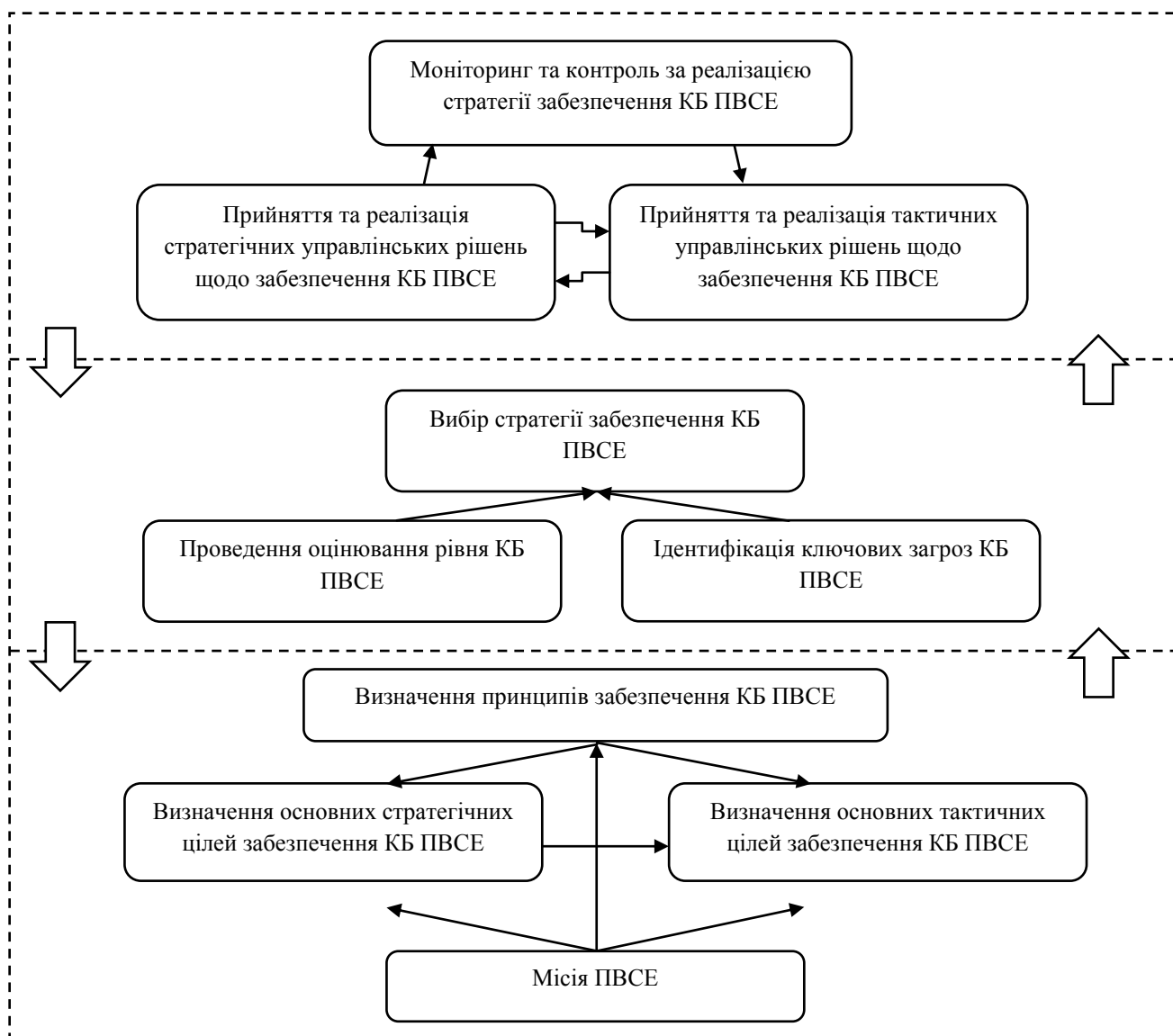


Рис. 3.11. Схематична карта послідовності формування тактики і стратегії забезпечення КБ ПВСЕ

Джерело: розроблено автором.

4. Принцип готовності. Неможливо реалізувати будь-які стратегічні й тактичні рішення, якщо працівник попросту не готовий дотримуватися встановлених вимог, не приймає сформовану організаційну культуру та приписи внутрішніх документів підприємства.

5. Принцип економічної ефективності та доцільності. Усі запропоновані розробленою стратегією заходи забезпечення КБ ПВСЕ мають відповідати наявним на підприємстві ресурсам і приносити певний економічний ефект в кінцевому результаті.

6. Принцип взаємодії. Цей принцип передбачає, що для захисту своїх працівників, керівництво ПВСЕ мусить за потреби залучати і зовнішніх суб'єктів безпеки. Нами у підрозділі 3.2 вже було виділено спеціалізовані, напівспеціалізовані та неспеціалізовані суб'єкти забезпечення кадрової безпеки. І кожен із них у разі необхідності має бути залучений для забезпечення КБ ПВСЕ.

7. Принцип оперативності. Всі заплановані стратегією заходи (особливо тактичні) повинні бути своєчасно реалізовані. Окрім цього, мусять бути передбачені конкретні превентивні заходи з метою оперативної реакції підприємства на утворені виклики.

Будь-яка стратегія й тактика мають у своєму складі певну сукупність цілей, за допомогою котрих вона може визначити напрямок, у якому буде відбуватись забезпечення того чи іншого процесу. Правильно поставлені цілі відіграють важливу роль у подальшій успішності впровадження нової тактики та стратегії забезпечення КБ ПВСЕ.

Стратегічні цілі забезпечення КБ ПВСЕ становлять собою перелік бажаних результатів, які прагне досягнути підприємство у певний період. Вони призначені для ефективного забезпечення КБ через захист кожного працівника та економічних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз (рис. 3.12).



Рис. 3.12. Стратегічні цілі забезпечення КБ ПВСЕ

Джерело: сформовано автором.

Тактичні цілі забезпечення КБ ПВСЕ відображають окремі етапи стратегічних цілей, сприяють їх реалізації та можуть коригувати загальну стратегію забезпечення КБ ПВСЕ, дають можливість оперативно виявити ризики та загрози, які впливають на КБ та високотехнологічну продукцію ПВСЕ (рис. 3.13).

Тактика забезпечення КБ ПВСЕ проявляється на етапі моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення КБ ПВСЕ.

Процес моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення КБ ПВСЕ займає одне з чільних місць у системі формування та реалізації обраної керівництвом за результатами оцінки стратегії. На заданому етапі на перший план виходить прийняття ефективних тактичних управлінських заходів щодо забезпечення КБ ПВСЕ (рис. 3.14).



Рис. 3.13. Тактичні цілі забезпечення КБ ПВСЕ

Джерело: сформовано автором.

Одним із основних завдань системи моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення КБ ПВСЕ має бути оперативна ідентифікація основних загроз та обрання відповідних тактичних заходів щодо їх протидії або адаптації.

Система моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення КБ ПВСЕ повинна включати запропонований нами у підрозділі 2.3 теоретико-методичний підхід до розробки та застосування захисних заходів для протидії загрозам КБ ПВСЕ і методичний підхід щодо оцінювання кадрової безпеки (підрозділ 2.2).

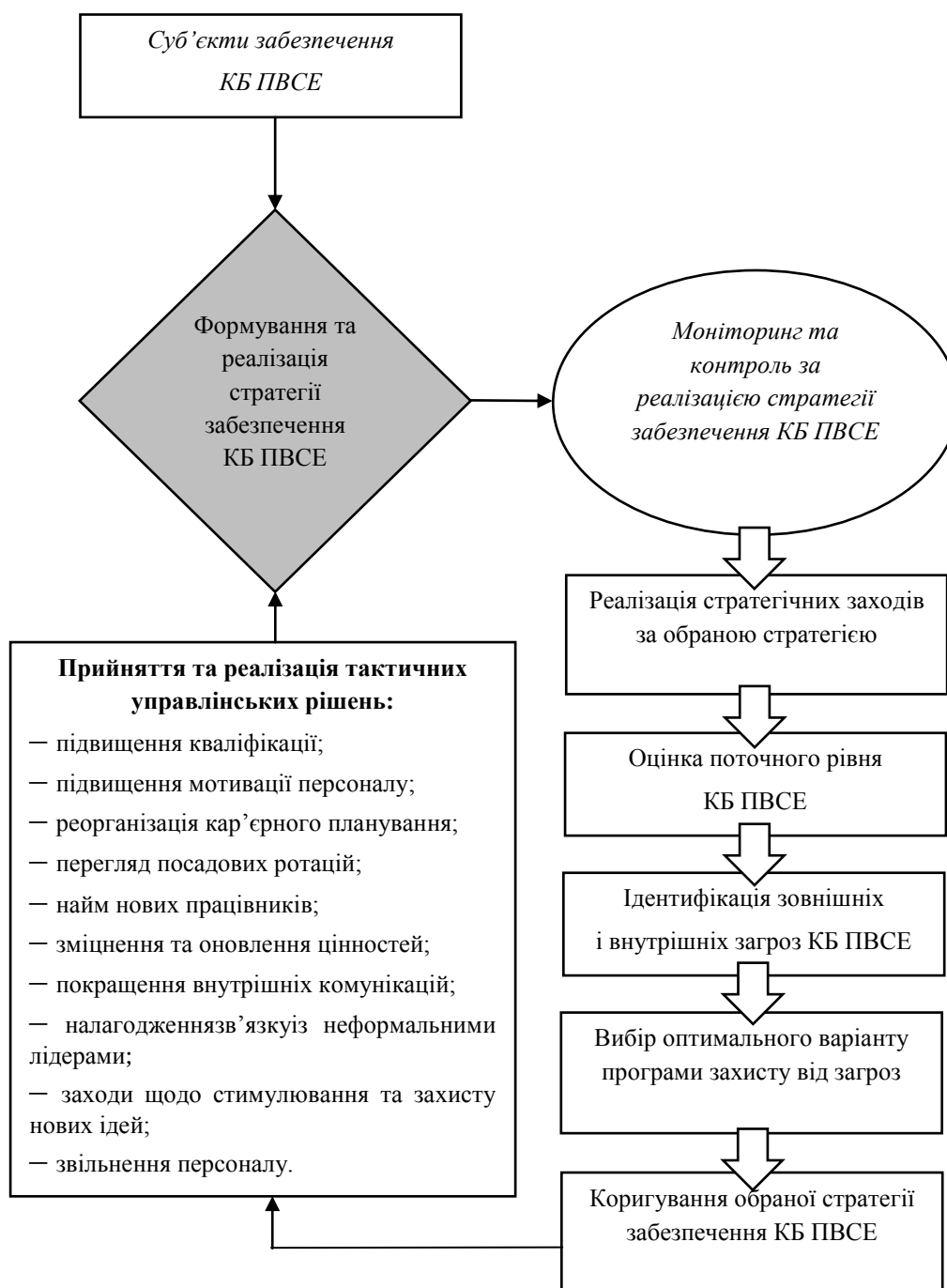


Рис. 3.14. Система моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення КБ ПВСЕ

Джерело: розроблено автором.

Визначення поточного рівня кадрової безпеки потрібне не лише для вибору оптимальної стратегії забезпечення КБ ПВСЕ, а й для проведення постійного моніторингу щодо її реалізації. Як і будь-який великий системний процес, стратегія забезпечення КБ ПВСЕ має також низку етапів, на яких

ймовірними є певні зміни, що можуть призвести до зміни поточного рівня КБ та потребують застосування відповідних оперативних тактичних заходів.

Як уже було зазначено, послідовність розробки та реалізації стратегії забезпечення КБ ПВСЕ передбачає її вибір, заснований на тому, в якому становищі у цей момент перебуває підприємство. Для того щоб краще охарактеризувати це становище, пропонуємо такі критерії:

- фактичний рівень кадрової безпеки (розраховується завдяки запропонованому у підрозділі 2.2 методичному підході до оцінювання КБ ПВСЕ, який ґрунтується на використанні збалансованої системи якісних і кількісних, моментних та інтервальних індикаторів);

- ресурсне забезпечення (не кожне підприємство може дозволити собі нову стратегію забезпечення КБ, і тому дуже важливо брати до уваги ресурсні можливості, до яких віднесено: людські, технічні та фінансові ресурси);

- вплив середовища функціонування ПВСЕ (загальновідомим є той факт, що середовище функціонування будь-якого підприємства та його вплив відіграють важливу роль у формуванні та реалізації стратегії й тактики забезпечення безпеки, зокрема кадрової).

Спираючись на результати оцінки ПВСЕ за визначеними нами критеріями, можна запропонувати одну з чотирьох стратегій:

1. Стратегія № 1 «Зростання». ПВСЕ, котрі за результатами розрахунку інтегрального показника КБ отримали «нормальний» і «високий» рівні, мають у наявності достатній рівень ресурсного забезпечення, а середовище функціонування підприємств здійснює позитивний або нейтральний вплив, слід обрати стратегію зростання. Стратегія передбачає здійснення заходів зі збереження досягнутого рівня КБ (його покращення, якщо рівень «нормальний») та своєчасного виявлення і протидії як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам. За позитивного впливу середовища функціонування та високого рівня ресурсного забезпечення стратегія мусить включати заходи

щодо вдосконалення навичок персоналу та комфортизації внутрішнього життя підприємства.

2. Стратегія № 2 «Пристосування». Стратегія рекомендується для ПВСЕ, у яких рівень КБ за результатами розрахунку інтегрального показника, демонструє «нормальний» та «високий» рівні, але при цьому недостатньо ресурсних можливостей, і діяльність персоналу підприємства страждає через негативний вплив середовища функціонування. Ця стратегія спрямована на те, аби максимально адаптувати працівників ПВСЕ до змін зовнішнього середовища й оптимізувати їхню діяльність на тлі негативного його впливу. Для цього доцільно вдаватися до стратегічних і тактичних заходів, які не потребують суттєвих інвестицій.

3. Стратегія № 3 «Убезпечення». За умови «критичного» та «низького» рівня КБ, але наявності достатнього ресурсного забезпечення і відсутності негативного впливу середовища функціонування – ПВСЕ слід обрати цю стратегію. Вона передбачає прийняття таких стратегічних управлінських рішень, які будуть націлені на досягнення бажаного рівня КБ для підприємства завдяки ресурсним можливостям і відсутності перешкод у вигляді негативного впливу середовища функціонування. Комплекс заходів повинен, за цією стратегією, скеровуватися на поліпшення ключових показників, які обумовили низький рівень КБ, та виправлення наявних проблем кадрової політики.

4. Стратегія № 4 «Вживання». Ця стратегія забезпечення КБ ПВСЕ доречна для тих ПВСЕ, у яких рівень КБ знаходиться на рівні «критичний» та «низький», середовище функціонування підприємства є негативним, а ресурсне забезпечення на мінімальному рівні. Основне призначення такої стратегії полягає у здійсненні заходів із недопущення кризового розвитку та руйнації трудового колективу і збереження провідних працівників. Стратегія мусить включати перелік стратегічних і тактичних заходів, які мають не лише допомогти стримати кризовий розвиток, й поступово вивести підприємство з

такого стану. Для цього до цієї стратегії забезпечення КБ ПВСЕ обов'язково повинен додаватись відповідний антикризовий план дій.

Отже, залежно від того, якими результат розрахунку інтегрального показника КБ (підрозділ 2.2), ресурсні можливості та рівень впливу середовища функціонування, завдяки чому керівництво ПВСЕ може обрати одну із запропонованих нами стратегій забезпечення КБ (табл. 3.1).

Окрім цього, незалежно від обраної стратегії, реалізація кожної з них повинна передбачати наступне:

- досягнення основних цілей стратегії розвитку ПВСЕ та стратегії забезпечення економічної безпеки;
- ефективне використання та покращення технічного забезпечення процесу гарантування кадрової безпеки;
- розвиток і захист інноваційних ідей та продукції, з метою забезпечення її безпеки;
- розвиток професійних та особистісних навичок кожного працівника ПВСЕ з метою їх ефективного застосування;
- використання під час діяльності сучасних технологій, інструментів та методик ідентифікації внутрішніх і зовнішніх загроз КБ задля оперативної їм протидії;
- забезпечення належного рівня узгодженості кадрової політики ПВСЕ з економічними інтересами кожного окремого працівника, менеджера та власників;
- налагодження дієвого зв'язку між внутрішніми суб'єктами забезпечення КБ ПВСЕ (спеціалізованими, напівспеціалізованими, неспеціалізованими) зі зовнішніми;
- аналіз та вдосконалення за його результатами внутрішньої нормативної бази діяльності усіх суб'єктів КБ ПВСЕ;
- покращення ефективності організаційної структури менеджменту ПВСЕ;

- забезпечення належного захисту інформаційного середовища ПВСЕ, особливо у сфері інноваційних розробок, ідей тощо;
- удосконалення системи управління персоналом ПВСЕ загалом.

Таблиця 3.1

Матриця вибору оптимальної стратегії забезпечення КБ ПВСЕ

	Достатній рівень ресурсного забезпечення	Низький рівень ресурсного забезпечення	
Позитивний вплив середовища функціонування	Стратегія №1 «Зростання» Ключові стратегічні заходи: 1. Зберегти досягнутий рівень КБ. 2. Покращити внутрішнє життя ПВСЕ. 3. Своєчасно ідентифікувати та ефективно реагувати на виклики, ризики та загрози.	Стратегія №2 «Прийняття» Ключові стратегічні заходи: 1. Оптимізувати внутрішнє середовище підприємства. 2. Збалансувати витрати на персонал. 3. Визначити найвпливовіші загрози та протидіяти їм.	Негативний вплив середовища функціонування
Нейтральний вплив середовища функціонування			
	«Високий» рівень КБ	«Нормальний» рівень КБ	
	«Низький» рівень КБ	«Критичний» рівень КБ	
Позитивний вплив середовища функціонування	Стратегія №3 «Утримання» Ключові стратегічні заходи: 1. Досягнути більш високого рівня КБ. 2. Реорганізувати та удосконалити кадрову політику. 3. Нейтралізувати існуючі проблеми в трудовому колективі.	Стратегія №4 «Виклики» Ключові стратегічні заходи: 1. Недопущення кризового розвитку. 2. Утримати ключових працівників ПВСЕ. 3. Пошук та залучення ресурсів.	Негативний вплив середовища функціонування
Нейтральний вплив середовища функціонування			

Джерело: розроблено автором.

За результатами проведеного аналізу діяльності та анкетування працівників ПВСЕ, які були включені до сукупності досліджуваних (Додаток В), ми визначили для кожного з них рекомендовану стратегію забезпечення КБ (табл. 3.2).

Скажімо, ПАТ «ЧЕЗАРА» зіткнулося зі серйозними внутрішніми проблемами внаслідок зниження кадрового потенціалу та неефективної системи мотивації, але водночас має наявності необхідні ресурсні можливості, щоби це виправити. З цією метою підприємству рекомендовано обрати стратегію

убезпечення і спрямувати свої ресурси на вирішення всіх наявних проблем, поступово досягаючи нового рівня КБ.

Таблиця 3.2

Рекомендована стратегія забезпечення КБ для ПВСЕ, що входять до сукупності досліджуваних

	Достатній рівень ресурсного забезпечення	Низький рівень ресурсного забезпечення	
Позитивний вплив середовища функціонування	<i>Стратегія №1 «Зростання»</i> ПАТ «Монфарм» ПАТ «Хартон» ПАТ «Фармак» ПАТ «МОТОР СІЧ» ПАТ «НТК Електронприлад»	<i>Стратегія №2 «Прийомування»</i> ПАТ «Квазар» ПАТ «ХФЗ Червона зірка»	Негативний вплив середовища функціонування
Нейтральний вплив середовища функціонування			
	«Високий» рівень КБ	«Нормальний» рівень КБ	
	«Низький» рівень КБ	«Критичний» рівень КБ	
Позитивний вплив середовища функціонування	<i>Стратегія №3 «Убезпечення»</i> ПАТ «Київський завод «Радар» ПАТ «ЧЕЗАРА»	<i>Стратегія №4 «Виживання»</i> ПАТ «Коннектор»	Негативний вплив середовища функціонування
Нейтральний вплив середовища функціонування			

Джерело: розроблено автором.

Гірша ситуація у ПАТ «Коннектор», оскільки, окрім аналогічних проблем, як у ПАТ «ЧЕЗАРА», підприємство не має достатнього рівня ресурсного забезпечення і відчуває негативний вплив середовища функціонування, тому змушене обрати стратегію виживання. Керівництву підприємства рекомендується направити усі наявні сили на утримання провідних працівників, розробку антикризового плану дій та почати пошук ресурсів з метою недопущення кризового розвитку у найближчий час.

ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» має «нормальний» рівень КБ, але нестача ресурсного забезпечення, висока конкуренція на ринку фармацевтичної

продукції та постійні законодавчі бар'єри вимагають обрати стратегію пристосування, з метою оптимізації власної кадрової політики під наявні умови. Найбільш рекомендованою стала стратегія зростання для наступних підприємств: ПАТ «Монфарм»; ПАТ «Хартон»; ПАТ «Фармак»; ПАТ «МОТОР СІЧ»; ПАТ «НТК «Електронприлад». Причиною є «високий» рівень КБ за результатами проведеного нами у підрозділі 2.2 аналізу та завдяки комфортним умовам функціонування і достатньому рівню ресурсного забезпечення.

Таким чином, на основі проведеного нами дослідження у другому і третьому розділах ми пропонуємо модель вибору стратегії забезпечення КБ ПВСЕ із альтернативних варіантів (рис. 3.15).

Якщо коротко охарактеризувати процес вибору та реалізації стратегії забезпечення КБ ПВСЕ, то можна резюмувати, що через постійні зміни середовища функціонування підвищується значущість системи моніторингу й контролю, яка охоплює низку тактичних захисних заходів. Завдяки розробленому нами методичному підходу до оцінювання рівня КБ ПВСЕ у підрозділі 2.2 і теоретико-методичному підходу до розробки та застосування захисних заходів із протидії загрозам у підрозділі 2.3, запропонована модель вибору стратегії забезпечення КБ ПВСЕ характеризується високою гнучкістю та оперативністю і має істотні переваги:

- підвищення рівня оперативності реагування на нові загрози під час забезпечення КБ ПВСЕ;
- врахування під час забезпечення захисту і інтересів працівників ПВСЕ, і можливостей високотехнологічної продукції;
- можливість визначати поточний рівень КБ ПВСЕ через сформований методичний підхід;
- доступність моделі для ПВСЕ з будь-яким рівнем ресурсного забезпечення завдяки альтернативним варіантам вибору стратегії забезпечення КБ;

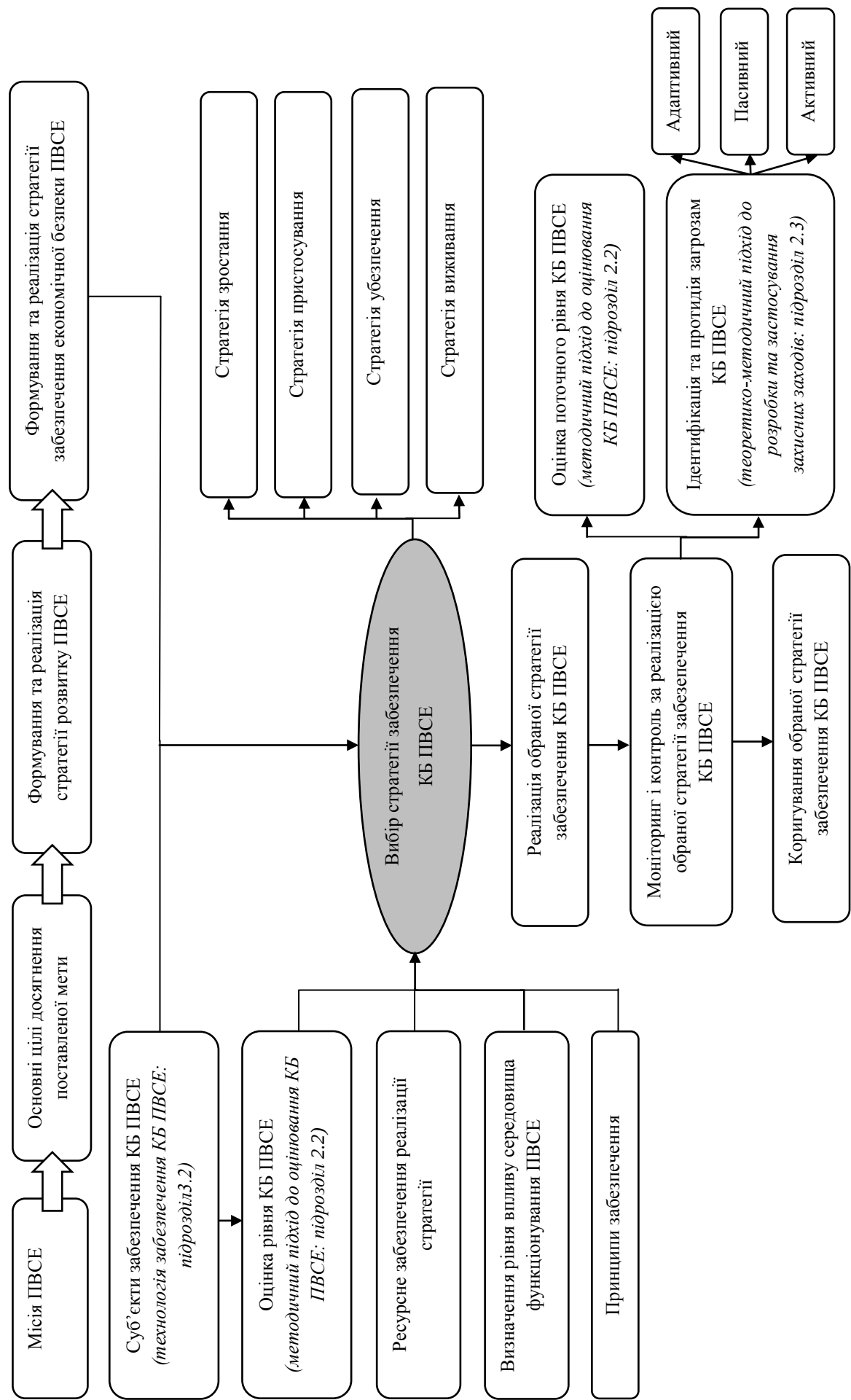


Рис. 3.15. Модель вибору стратегії забезпечення КБ ПВСЕ із альтернативних варіантів

Джерело: розроблено автором.

- можливість залучення спеціалізованих, напівспеціалізованих і неспеціалізованих внутрішніх суб'єктів забезпечення КБ;
- можливість вибору одного з трьох методів протидії впливу загрозам під час забезпечення КБ ПВСЕ;
- можливість, за потреби, коригувати обрану стратегію забезпечення КБ ПВСЕ;
- поліпшення ефективності системи економічної безпеки ПВСЕ через ефективну реалізацію стратегії забезпечення КБ як однієї з її головних складових.

Сьогодні не всі керівники вітчизняних підприємств вважають, що необхідно використовувати стратегічне управління в процесі забезпечення КБ, але як показує проведений нами аналіз у другому розділі, не всі загрози можна, ефективно ліквідувати та мінімізувати у короткий строк (не кажучи вже про ресурсні можливості для цього). Стратегія забезпечення КБ дозволить поступово адаптувати ПВСЕ до нових змін та зміцнити умови господарювання в цілому.

ВИСНОВКИ

Основні наукові результати проведеного монографічного дослідження дали можливість вирішити важливе наукове завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад щодо формування механізму забезпечення кадрової безпеки ПВСЕ та зробити наступні висновки та пропозиції:

1. На основі опрацювання наукових джерел і виокремлених підходів до вирішення проблеми забезпечення кадрової безпеки підприємств розроблено модель системи кадрової безпеки, що, враховуючи специфіку діяльності ПВСЕ, передбачає приділення особливої уваги формуванню безпечних умов праці для провідних фахівців, які задіяні в розробленні та створенні високотехнологічної продукції, шляхом сприяння їм у самовдосконаленні, збільшенні індивідуального потенціалу і т. д., задоволенні матеріальних, моральних та соціальних потреб, а також спрямована на мінімізацію негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз для і зі сторони персоналу підприємства. Застосування розробленої моделі забезпечує більш ефективне використання кадрового потенціалу та формування конкурентних переваг через розроблення та виготовлення високотехнологічної продукції.

2. Забезпечення кадрової безпеки підприємств ускладнюється необхідністю одночасного сприйняття персоналу як об'єкта захисту та джерела можливих загроз. З'ясовано, що існуючі методики оцінки кадрової безпеки не враховують специфіки діяльності ПВСЕ. Запропонований методичний підхід до оцінювання кадрової безпеки ПВСЕ, передбачаючи розрахунок інтегрального показника, дає також можливість охарактеризувати рівень безпеки за ключовими функціональними групами та окремими індикаторами, що в комплексі забезпечує ідентифікацію ключових загроз як для працівників, так за результатами їхньої злочинної діяльності чи бездіяльності, що формує необхідне інформаційне підґрунтя для розроблення та реалізації захисних оперативних, тактичних і стратегічних рішень.

3. Забезпечення кадрової безпеки ПВСЕ вимагає реалізації комплексу захисних заходів для мінімізації негативного впливу ключових зовнішніх і внутрішніх загроз. Зважаючи на ресурсні та часові обмеження, обґрунтовано важливість визначення та ієрархічного впорядкування сукупності загроз для концентрації уваги суб'єктів безпеки на протидію виключно тим, реалізація яких може спричинити найбільш суттєві втрати. Розроблений теоретико-методичний підхід, в основі якого покладено модель, яка визначає ієрархічну структуру загроз, забезпечує завдяки застосуванню методів математичного моделювання, з огляду на зміст ключових критеріїв, вибір оптимального варіанту програми захисту, що уможливорює раціональне використання наявних ресурсів для досягнення завдань кадрової безпеки ПВСЕ.

4. Механізм забезпечення кадрової безпеки ПВСЕ визначає порядок виконання ключових завдань суб'єктами безпеки за основними етапами взаємодії працівника із підприємством для взаємоузгодженого досягнення інтересів шляхом внесення змін в організаційну форму системи кадрової безпеки, покращення взаємодії з іншими внутрішніми підрозділами та службами за межами підприємства з метою розвитку та найбільш ефективного використання кадрового потенціалу й формування безпечних умов праці для розробників та основних виконавців у виробництві високотехнологічної продукції.

5. Технологія забезпечення кадрової безпеки ПВСЕ, яка, враховуючи можливість виникнення ризиків та загроз на кожному із ключових етапів взаємодії працівника й підприємства, визначає напрям дій суб'єктів безпеки та можливість застосування певних найбільш доцільних інструментів, зважаючи на групування працівників за ступенем їх важливості в процесі розроблення й створення високотехнологічної продукції та необхідності уникнення суперечностей в досягненні тактичних і стратегічних цілей.

6. Забезпечення конкурентоспроможності ПВСЕ значною мірою залежить від кадрового потенціалу, формування й розвиток якого потребує створення безпечних умов сьогодні й в майбутньому, що неможливо здійснити без розроблення й реалізації стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Запропоновано чотири види стратегії, вибір яких здійснюється відповідно до розробленої матриці, з огляду на поточний рівень кадрової безпеки, ресурсні можливості та рівень впливу середовища функціонування. Сформовані науково-практичні положення забезпечують вибір найбільш доцільної стратегії, сприяють збільшенню оперативності реагування на нові загрози, своєчасності прийняття коригуючих тактичних рішень та більш раціональному використанню ресурсів для забезпечення необхідного рівня безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айдинян Р. Соотношение понятий «цель», «стратегия» и «тактика» в теории и практике менеджмента. *Персонал Микс*. 2005. № 2. С. 14–18.
2. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни. М.: Мысль, 1989. 187 с.
3. Ареф'єва О. В. Реструктуризація системи управління фінансовими ресурсами підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2001. № 11–12. С. 17–26.
4. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95–100.
5. Ареф'єва О. В., Сеньківський В. М., Штангрет А. М., Мельников О. В. Побудова моделей ключових загроз на шляху до економіки знань в Україні. *Наукові записки (Укр. акад. друкарства)*. 2011. № 2 (35). С. 52–68.
6. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: учеб. пособие. К.: МЗУУП, 1994. 67 с.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: [http:// www.citeman.com/3716-lateral-revement-within-organization/](http://www.citeman.com/3716-lateral-revement-within-organization/)
9. Бандурка О. М., Духов В. Є., Петрова К. Я., Червяков І. М. Основи економічної безпеки: підручник. Х: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 236 с.
10. Барилюк М.-М. Р. Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки комерційного банку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08. Ун-т банк. справи. К., 2018. 22 с.
11. Белінська Я. В. Теоретичні засади аналізу валютних ризиків. *Актуальні проблеми економіки*. 2002. № 10. С. 34–40.
12. Бланк И. А. Торговый менеджмент. К.: Украинско-Финский институт менеджмента та бизнеса, 1997. С. 29.

13. Бугаян С. А., Кущева В. А. Обеспечение кадровой безопасности предприятия. *Российский академический журнал*. 2013. Т. 25. № 3 (25). С. 28–29.
14. Бурда І. Я. Аналіз рівня кадрової безпеки на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2010. № 2. С. 219–226.
15. Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: [http:// www.economy.com.ua](http://www.economy.com.ua)
16. Бурда І. Я. Методичні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємств у процесі формування їх кадрового потенціалу. URL: www.rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/10_98298.dochtm
17. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. *Наукові записки УАД*. 2012. № 3 (40). С. 88–95.
18. Бурда І. Я. Теоретичні аспекти кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства. *Наукові записки УАД*. 2011. № 1. С. 22–29.
19. Бушман Т. С. Моделювання процесу забезпечення кадрової безпеки машинобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 25–30.
20. Бушман Т. С. Морфологічний аналіз поняття «кадрова безпека». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 17. Ч. 2. С. 76–79.
21. Васильчак С. В., Мацюняк І. Р. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 19–12. С. 122–128.
22. Виханський О. С. Менеджмент: учебн. изд. 4-е., перероб. и доп. М.: Економість, 2005. 669 с.
23. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним розвитком: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 292 с.

24. Воронка О.З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Східна економіка: економіка, бізнес, управління*. Випуск 2 (25) 2020, Дніпро. С. 172-180.

25. Воронка О. З. Оцінювання рівня кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. Вип. 10 (209). С. 96–102.

26. Воронка О. З., З. Б. Живко, Мартин О. М. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 165–171.

27. Вороновська М. М., Кузьмін О. Є. Особливості формування та розподілу фонду інноваційного розвитку при мотивуванні працівників підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 2. С. 196–200.

28. Гаєвська Л. М. Економіка та організація діяльності фірми: навч. посібник. Ірпінь: Академія ДПС України, 2000. 164 с.

29. Гаруст Ю. В., Боговіс Є. В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства. *Форум права*. 2016. № 1. С. 49–54.

30. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України. Х.: Константа, 2006. 272 с.

31. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2 (128). С. 118–124.

32. Герасимчук З. В., Вавдіюк Н. С. Економічна безпека регіону: діагностика та механізм забезпечення: монографія. Луцьк: Надстиря, 2006. 243 с.

33. Глазьев С. Ю. Экономическая теория технического развития. М.: Наука, 1990. 232 с.

34. Глобалізація і безпека розвитку: монографія / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.; керівник авт. кол. і наук. ред. О. Г. Білорус. К.: КНЕУ, 2001. 733 с.

35. Головка А. С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудовий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудові ресурси». *Вісник Хмельницького національного університету*: наук. журнал. Серія: Економічні науки. 2010. № 3. С. 120–128.
36. Горфинкель В. Я., Швандар В. А. Экономика предприятия. Изд. 4-е, перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 670 с.
37. Господарський кодекс України: від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: zakon1.rada.gov.ua
38. Грант Д. П. Философия, культура и технология: перспективы на будущее. *Новая технократическая волна на Западе*. 1986. № 2. С. 153–162, 158–159.
39. Грещак М. Г. Безпека підприємництва. К.: Вид-во КНЕУ, 2003. 611 с.
40. Грунин О. А., Грунин С. О. Экономическая безопасность организации. СПб.: Питер, 2002. 160 с.
41. Гудзинський О. Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2009. № 1. С. 50–52.
42. Гунько М. М., Смовженко Т. С. Словник банкіра. Львів: Фенікс Лтд., 1992. 49 с.
43. Данько М. С. Статистичний моніторинг структурних технологічних змін у промисловості. *Статистика України*. 2002. № 2. С. 39–41.
44. Державне управління в Україні: навч. посібник / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. 350 с.
45. Джобава А. М. Организационные и экономические составляющие конкурентоспособности предприятия. *Кадры предприятия*. 2009. № 1. С. 10–11.
46. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємства: зб. стат. / за ред. М. С. Кузнєцової. К.: ТОВ «Видавництво «Консультант», 2018. 588 с.
47. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2008. 240 с.

48. Доронин А. И. Бизнес-разведка. М.: Ось-89, 2006. 490 с.
49. Економіка підприємства: підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
50. Економіка та менеджмент: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, І. О. Тивончук, Р. В. Фещур та ін.; за ред. О. Є. Кузьміна. Львів: Держ. ун-т «Львівська політехніка», 1996. 828 с.
51. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. К.: Правова єдність, 2009. 544 с.
52. Економічна безпека: підручник / авт. кол.; за ред. О. Б. Жихор, О. І. Барановського. К.: УБС НБУ, 2015. 467 с. URL: https://pidruchniki.com/84390/economika/economichna_bezpeka
53. Єллюль Ж. Другая революция. *Новая технократическая волна на Западе*. 1986. № 3. С. 148–164, 149–150.
54. Єременко А. О., Полозова Т. В. Методологічні основи системи кадрової безпеки підприємства. Фін.-кредит. діяльність: пробл. теорії та практики. 2012. Вип. 2. С. 195–198.
55. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 309 с.
56. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2012. 260 с.
57. Живко З. Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих вчених*. 2013. № 20 (199). С. 127–135.
58. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства. Львів: Ліга-Прес, 2013. 472 с.
59. Живко З. Б., Копытко М. И., Живко М. А., Босак Х. З. Лояльность персонала как главный показатель гарантирования экономической

безопасности промышленных предприятий. *Оралдын гылым жаршысы: научно-теоретический и практический журнал*. Серия: Экономические науки. 2014. № 14 (93). С. 81–87.

60. Жидецька Х. В. До питань формування системи показників для визначення рівня соціально-трудової безпеки підприємства. *Наукові записки Укр. акад. друкарства*. Серія: Економічні науки. 2015. № 1 (50) С. 86–95.

61. Жидецька Х. В., Швайка Л. А. Кількісне оцінювання рівня кадрової безпеки для підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Наукові записки Укр. акад. друкарства*. 2012. № 3(40). С. 96–102.

62. Загидуллина Т. С. Кадровая политика как элемент экономической безопасности предприятия. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2012. № 11. С. 74–78.

63. Заде Л. А. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений: пер. с англ. М.: Мир, 1976. 165 с.

64. Заиграева М. А. Основы построения кадровой безопасности предприятия. *Экономика и современный менеджмент: теория и практика*. 2013. № 31. С. 130–135.

65. Зайченко Ю. П. Дослідження операцій: підручник. 7-ме вид., перероб. та доп. К.: Слово, 2006. 816 с.

66. Зайченко Ю. П. Исследование операций. Нечеткая оптимизация: учеб. пособие. К.: Вища шк., 1991. 191 с.

67. Зібарева О. В., Гомба Л. А. До питання моніторингу кадрової безпеки сучасного підприємства. *Экономические науки. Маркетинг и менеджмент* URL: http://rusnauka.com/6_ADEN_2010/

68. Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2017 р.: аналітична довідка. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

69. Иноземцев В. Л. Расколота цивилизация. Наличествующие предпосылки и возможные последствия постэкономической революции. М.: Academia-Наука, 1999. 412 с.

70. Калініченко Л. Л. Концепція забезпечення кадрової безпеки на підприємствах залізничного транспорту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2012. № 39 (2). С. 83–92.

71. Камышникова Э. В. Методика оценки уровня экономической безопасности металлургического предприятия. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 11 (101). С. 77–82.

72. Караїм М. М., Мельников О. В. Багатофакторний вибір альтернативних варіантів оптимального антикризового рішення в процесі гарантування економічної безпеки підприємства на основі нечіткого відношення переваги. *Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України*. 2013. Вип. 23.3. С. 355–362.

73. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6824> (дата звернення: 17.04.2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.9

74. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.

75. Кибанов А. Я. Кадровая безопасность в системе безопасности организации. *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2010. № 10. С. 30–35.

76. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФА-М, 2002. 638 с.

77. Кирисов С. В. Теория и практика применения процессного подхода к управлению качеством деятельности организации: монографія. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. 80 с.

78. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2002. 384 с.

79. Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності. *Економіка та держава*. 2010. № 11. С. 36–38.

80. Кльоба Л. Г. Система збалансованих показників – нові можливості для ефективного управління процесом залучення інвестицій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2005. № 18. С. 20–21.

81. Коваленко Д. В. Методологічні основи соціологічного виміру лояльності персоналу організації. *Соціологія майбутнього: науковий журнал з проблем соціології молоді та студентства*. 2010. № 1. С. 14–19. URL: http://www.sociology.kharkov.ua/socio/docs/magazin/soc_fut/1.../02/pdf.

82. Ковальов Д., Плєтнікова І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка України*. 2000. № 4. С. 35–40.

83. Кодекс законів про працю: від 10.12.1971 р. № 322-VIII зі змінами та доповненнями. URL: zakon1.rada.gov.ua

84. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.

85. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: Вид-во КНЕУ, 2002. 337 с.

86. Кононенко Ю. С., Герасименко О. М., Ерасномовець В. А., Пасєка А. С., Гунько В. І. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: кол. монографія / за ред. В. С. Сідак, І. П. Мігус. Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. Черкаси: Маклаут, 2012. 258 с.

87. Конституція України: від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua>

88. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: дис. на здобуття ступ. д-ра. екон. наук: 21.04.02. Університет економіки і права «Крок». К., 2015. 401 с.

89. Кораблин С. Курсовые тупики сырьевых экономик. *Дзеркало тижня*. 2010. № 39 (819). С. 1–7.

90. Корж М. А. Інституційні обмеження прямого іноземного інвестування та напрями їх подолання. *Наукові праці*. НДФІ. 2014. № 3 (68). С. 77–88.

91. Коротков Э. М. Антикризисное управление. М.: ИНФРА-М, 2003. 432 с.
92. Кос В. В. Кадрова безпека. URL: <http://privatbank.ua/ua/business/srednemu-i-kрупному->
93. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 212 с.
94. Кравченко О. Я., Кравчук П. Я. Діагностика та механізм забезпечення корпоративної безпеки підприємства: монографія. Луцьк: ВОРВП «Надстир'я», 2008. 286 с.
95. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.
96. Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Серія «Економіка». 2012. Вип. 3 (59). 2012. С. 138–143.
97. Кримінальний кодекс України: від 05.04.2001 р. № 2341–III. URL: zakon1.rada.gov.ua
98. Крушельницька О, Мельничук Д. Управління персоналом: навч. посібник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: Кондор, 2005. 304 с.
99. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. К.: «Академ-видав», 2005. 416 с.
100. Лашченко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko_307/htm.
101. Лашченко О. Ю. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4602/>
102. Левковець Н. П. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ*. К.: НТУ, 2012. Вип. 26. С. 419-420.

103. Леоненко П. М. Економічні реформи: ретроспективи і перспективи. *Перехідна економіка, теорія політика*: зб. наук. праць. Дніпропетровськ, 2003. С. 245-256.
104. Леонова Г. Г., Озаріна О. В. Досвід моделювання економічної безпеки зарубіжних підприємств. URL: <http://nauka.krushir.mk.ua/?p=1032>
105. Лисенко М. С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 7. С. 137–140.
106. Литовченко О. Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: автор. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.: 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (машинобудування, агропромисловий комплекс, туристичні підприємства та підприємства рекреаційного комплексу)». К., 2010. 22 с.
107. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. К.: Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2005. 824 с.
108. Лобазов С. М. Проблема кадрової безпеки в процесі економічної безпеки підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 4 (101). С. 213–214.
109. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Коммунальное хозяйство городов*: научно-технический сборник. 2009. № 87. С. 371–376.
110. Лукасевич И. Я. Анализ финансовых операций. М.: Финансы, 1998. 400 с.
111. Лямец В. И., Тевяшев А. Д. Системный анализ. 2-е изд. перероб. и доп. Х.: ХНУРЕ, 2004. 448 с.
112. Ляшенко А. Н., Крись Я. Н. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*: зб. наукових праць Східноукраїнського національного ун-ту ім. Володимира Даля. 2013. № 25. С. 274–279.
113. Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия. М.: Школа охраны «Баярд», 2003. 208 с.

114. Манилов В. Исследование проблем национальной безопасности: вопросы методологии. *Военная мысль*. 1995. № 5. С. 9–18.
115. Маренич А. І., Мехеда Н. Г. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці. *Фінансовий простір*. 2011. № 3. С. 127-132.
116. Матвієнко В. Я. Соціальні технології. К.: Українські пропілеї, 2001. 446 с.
117. Матеріали інформаційного порталу «Сіріус». URL: <http://www.sirius.kiev.u/index.=1806>
118. Менеджмент персоналу: навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
119. Методика ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств. Затверджено наказом Мінпромполітики України від 08.02.2008 № 80. URL: <http://zakon/rada.gov.ua/rada/term/v0080581-08>
120. Мехеда Н. Г., Дібровенко М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/33_2012/Economics/5_119801.doc/htm
121. Мехеда Н. Г., Кулик А. Ефективна система мотивації як засіб зміцнення кадрової безпеки. URL: http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2010_/Economics/5_96723/doc.htm.
122. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. 2012. № 2 (6). С. 38–45.
123. Митрофанов А. А. Экономическая безопасность коммерческих предприятий и деловая разведка. URL: www.bre.ru/security/22843.html/
124. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні методики оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1923>
125. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. С. 326.

126. Момот Т. В., Чжан Х. Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 266–271.

127. Моргачов І. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю проектних організацій. *Схід*. 2006. № 5.

128. Назарова Г. В., Лобазов С. М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 134–139.

129. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. Вип.15. С. 54–63.

130. Наукова та інноваційна діяльність України у 2016 р.: стат. збірник. / відп. за випуск. О. О. Карамзіна. К.: ТОВ «Августр Трейд», 2018. 178 с.

131. Нечволод Л. І. Сучасний словник іншомовних слів. Х., 2007. 680 с.

132. Никифорошенко В. Г. Управління персоналом: навч. посібник. Одеса: АтлантЮ, 2013. 275 с.

133. Новик І. В. Проблеми забезпечення та напрями аналізу кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки УАД*. 2014. № 4 (49). С. 130–134.

134. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2014–2016 років (за міжнародною методологією): аналіт. доповідь / Державна служба статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

135. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами економічної діяльності у 2017 р. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

136. Одегов Ю. Г., Журавльов П. В. Управление персоналом: учеб. для вузов. М.: Финстатинформ, 1997. 878 с.

137. Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпінець В. В. Управління персоналом: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2014. 188 с.

138. Олешко Т. І., Пазюра Я. В. Формування системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві. *Науковий вісник ДГМА*. 2017. № 3 (24 Е). С. 130.

139. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2017. 211 с.
140. Осипов Ю. М. Основы теории хозяйственного механизма. М.: Издательство МГУ, 1994. 92 с.
141. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е. А. Олейникова. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. 278 с.
142. Остапук Б. Б. Інтелектуально-кадрова складова управління економічною безпекою залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 90–95. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.7.90
143. Отенко И. П., Преображенская Е. С. Анализ особенностей международных стандартов кадровой безопасности предприятия. *Бизнес Информ*. С. 371–376.
144. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21. Ч.2. С. 53–60.
145. Панченко В.А. Менеджмент системи кадрової безпеки підприємства: оцінювання та прийняття рішень: дис. ... д-ра екон. наук: 21.04.02 / Львівський торговельно-економічний університет. Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України. Львів, 2019. 524 с.
146. Пархоменко-Куцевіл О. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. *Ефективність державного управління: збірник наукових праць*. 2013. Вип. 37. С. 13–20.
147. Пересипкін М. М. Кадрове забезпечення системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності України в умовах євроінтеграції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.: 21.04.02. «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності». Х., 2018. 24 с.
148. Петрова І. Л. Управління персоналом в організаціях. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 214–223.

149. Пигоров Г. С., Козинец В. П. Креатология и интеллектуальные технологии инновационного развития. Днепропетровск: Пороги, 2003. 502 с.
150. Подлужна Н. О. Кількісна оцінка кадрової безпеки організації. Вісн. Дон. нац. ун-ту. 2011. № 2. С. 160–164.
151. Подлужна Н., Єгорова О. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційній діяльності підприємств. URL: masters.donntu.edu.ua/2011/iem/kuzmina/library/tezl.htm
152. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: пер. з анг. К.: Основи, 1997. С. 83.
153. Поскрипко Ю. А. GR- та PR-менеджмент у контексті економічної безпеки: монографія за ред. І. П. Мігус. Черкаси: ПП Чабаренко Ю. А., 2014. С. 317–344.
154. Поскрипко Ю. А. Категорийный анализ кадровой безопасности. *Економіка і Фінанси*. 2014. № 1. С. 7–13.
155. Поскрипко Ю. А. Механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 21.04.02. Університет економіки та права «КРОК». К., 2016. 20 с.
156. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 45. Ст. 434 (в редакції від 09.12.2015 р., підстава 766-VIII). URL: [https://zakon/rada.gov.ua/rada](https://zakon.rada.gov.ua/rada)
157. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2018. С. 90.
158. Райзберг Б. А., Лозинский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2007. URL: <https://slovari.yandex.ru/dict/economic/>
159. Реверчук Н. Й. Кадрова безпека та методологія управління нею. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2009. № 1 (4). С. 159–163.

160. Руда Т. В., Рудніченко Є. М., Рудий А. М. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Митна справа*. 2013. № 1. С. 20–23.

161. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25(І). С. 188–195.

162. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: / пер. с англ. М.: Радио и связь, 1993. 278 с.

163. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: ЕНЕУ, 2009. 351 с.

164. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. С. 132–139.

165. Семенів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія. К.: УБС НБУ, 2011. 406 с.

166. Семенченко А. В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Інформ*, ВД «ІНЖЕК». 2015. № 9 (452). С. 428–433.

167. Семенюк Е. П., Олянишен Т. В., Сеньківський В. М., Мельников О. В., Котляревський Я. В. Екологізація суспільства: соціальна роль та моделювання. Львів: Укр. акад. друкарства, 2012. 460 с.

168. Семцов В. М. Неспостережувані економічні процеси у сфері зовнішньої торгівлі: інституційний аспект. *Економічний простір*. 2017. № 117. С. 40–55.

169. Сенейко Ю. Сучасні підходи до трактування категорії «ризик». *Регіональна економіка*. 2006. № 1. С. 206–211.

170. Сеньківський В. М., Піх І. В., Мельников О. В. Метод ранжування факторів впливу на якість технологічних процесів. *Поліграфія і видавнича справа*. 2013. № 1–2 (60–61). С. 33–41.

171. Сизоненко В. О. Підприємництво: підручник. К.: Вікар, 2004. С. 199.

172. Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. Сучасний менеджмент організацій. К.: МАУП, 2007. 448 с.

173. Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*. 2014. Том 2 № 1 (1). С. 56–63.

174. Сліпа О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення* /за ред. З. Б. Живко. Львів: Ліга-Прес, 2015. С. 65–72.

175. Сліпа О. З. Мотивація персоналу та її роль у забезпеченні кадрової безпеки підприємства // *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2014. Вип. 2. С. 351–361.

176. Сліпа О. З. Пріоритетність забезпечення економічної безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки // *Наук. зап. (Укр. акад. друкарства)*. 2016. Вип.1 (52). С. 207–212.

177. Сліпа О. З. Стратегічні пріоритети на шляху забезпечення кадрової безпеки підприємства // *Актуальні проблеми економічної безпеки в контексті трансформації ринкової економіки: збірник матеріалів IX міжвуз. наук.-практ. конф.* (м. Львів, 11 грудня 2014). Львів. С. 133–135.

178. Сліпа О. З., Живко З. Б. Ризик-орієнтований підхід до контрольних заходів в системі убезпечення підприємства // *Формування інформаційного потенціалу бухгалтерського обліку, контроль, аналіз та аудит в умовах глобальних економічних змін: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф.* (м. Кам'янець-Подільський, 18-19 квітня 2013). С. 310–313

179. Сліпа О. З., Живко З. Б. Убезпечення підприємств високотехнологічного сектору економіки: інформаційні аспекти співпраці органів внутрішніх справ і служб безпеки ПВТСЕ // *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2015. Вип. 1. С. 89–98.

180. Сліпа О. З., Живко З. Б., Босак Х. З. Аналіз підходів до визначення поняття «кадрова безпека». *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2013. Вип 8. С. 28–31.

181. Сліпа О. З., Живко З. Б., Босак Х. З. Моніторинг в управлінні системою безпеки підприємства // Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу та фінансів в агропромисловому виробництві України: матеріали Міжн.-наук. практ. конф. (м. Харків, 07-08 листопада 2013). Харків, 2013. С. 213–216.

182. Сліпа О. З., Живко З. Б., Босак Х. З. Формування оптимальної системи кадрової безпеки підприємства в умовах сталого розвитку економіки України. *Актуальні проблеми сталого розвитку економіки України* / за ред. Р. І. Тринька та Я. С. Піцура. Львів: Ліга-Прес, 2014. С. 440–456.

183. Сліпа О. З., Живко З. Б., Вольних А. І. Забезпечення соціально-економічної безпеки держави через призму кадрової безпеки підприємства // *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2015. Вип. 2. С. 207–216.

184. Сліпа О. З., Живко З. Б., Мартин О. М. Кадровий потенціал підприємства як фактор інвестиційного розвитку економіки // *Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings: International Scientific-Practical Conference (Klaipeda, 29 January 2016)*. Baltija Publishing, 2016. P. 149–152.

185. Сліпа О. З., Живко З. Б., Мельникович В. М. Діалектична об'єктивно-суб'єктивна структура ризику // Інвестиційно-інноваційні засади розвитку національної економіки в ринкових умовах: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород та м. Мукачево, 24-25 квітня 2015). Ужгород-Мукачево, 2015. С. 412–414.

186. Сліпа О. З., Мартин О. М. Тенденції розвитку машинобудівного сектору промисловості України через призму кадрової безпеки // *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 25–26 березня 2016)*. Черкаси, 2016. С. 147-150.

187. Сучасний тлумачний словник української мови. К.: Кобза, 2005. 544 с.
188. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2009. № 1 С. 185-192.
189. Традиционная и современная технология: философско-методологический анализ / отв. ред. В. М. Розин. М.: ИФ РАН, 1998. 216 с.
190. Туган-Барановский М. Промышленные кризисы, их причины и влияние на народную жизнь / за ред. О. Н. Попова. 2-ге изд., перераб. СПб, 1900. 354 с.
191. Управление персоналом организации: учебник / под. ред. А. Я. Кибанова. 2-ге изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2001. 638 с.
192. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.
193. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 316.
194. Федоренко В. Г. Шляхи підвищення ефективності інвестицій в Україні. К.: Науковий світ, 2011. 264 с.
195. Финасовый менеджмент: теория и практика / под ред. Е. С. Стояновой. М.: Перспектива, 2000. 524 с.
196. Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія. Львів: Вид-во Львівського держ. ун-ту внутр. справ, 2010. 440 с.
197. Хименко О. Україна інноваційна: реалія чи обрії? *Зовнішньоекономічний кур'єр*. 2006. № 1–2. С. 2–10.
198. Цветкова И. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия. *Проблемы материальной культуры. Экономические науки*. 2014. С. 81–84.

199. Цивільний кодекс України: від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: zakon1.rada.gov.ua
200. Чаплигіна Ю. С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека». *Управління розвитком*. 2011. № 4 (101). С. 102–111.
201. Чередниченко Н. В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства. *Управління фінансово-економічною безпекою*: матеріали науково-практичної конференції (28 серпня 2009) / відп. за вип. А. М. Куліш. Суми: СумДУ, 2009. С. 51–53. URL: <http://essuir>.
202. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: МАУП, 2006. 256 с.
203. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 57–61.
204. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? *Кадры предприятия*. 2003. № 2.
205. Чумарин И. Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании. *Менеджмент персоналу*. 2005. № 1. С. 34–40.
206. Шаваева А. Г. Криминалогическая безопасность негосударственных объектов экономики. М.: ИНФРА-М, 1995. 126 с.
207. Швайка Л. А., Жидецька Х. В. Деякі питання сутності кадрової безпеки підприємства. *Поліграфія і видавнича справа*. 2011. № 4. С. 158–163.
208. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ*. Серія економічна. Донецьк, 2009. Вип. 36-1. С. 179–184.
209. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналом. *Персонал*. 2006. № 5. URL: www.personal.in.ua.
210. Шнипко О. Україна перед викликами глобального конкурентного простору. *Вісник НБУ*. 2008. № 10. С. 8–14.
211. Штамбург Н. В. Складові економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2011. № 1 (4). С. 490–496.

212. Штангрет А. М. Моделювання загроз для економічної безпеки підприємств авіаційної галузі. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=&z=562>

213. Штангрет А. М., Котляревський Я. В. Сутність поняття «безпека» та взаємозв'язаних з нею категорій. *Наукові записки*. 2010. № 2. С. 75–83.

214. Штангрет А. М., Мельников О. В. Загрози на шляху України до економіки знань: стан та ключові проблеми освіти. *Формування ринкових відносин*. 2011. № 3. С. 24–31.

215. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: науч.-практ. пособие. Межрегион. акад. упр. персоналом; отв. ред. И. В. Хронюк. К., 2006. 399 с.

216. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики : монографія. К. МАУП, 1997, 176 с.

217. Юридична енциклопедія: в 6 т. / редкол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. К.: Укр. енциклопедія, 1998. Т. 1: А-Г. 672 с.

218. Яо Ф. Перспективи розвитку українського ринку високих технологій в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету. Економіка*. 2006. № 85. С. 50–52.

219. Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. Т.1. № 2. С. 29–32.

220. Ярочкин В. И. Секьюритология – наука о безопасности жизнедеятельности. М.: Ось-89, 2010. 400 с.

221. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы. М.: Ось-89, 2003. 352 с.

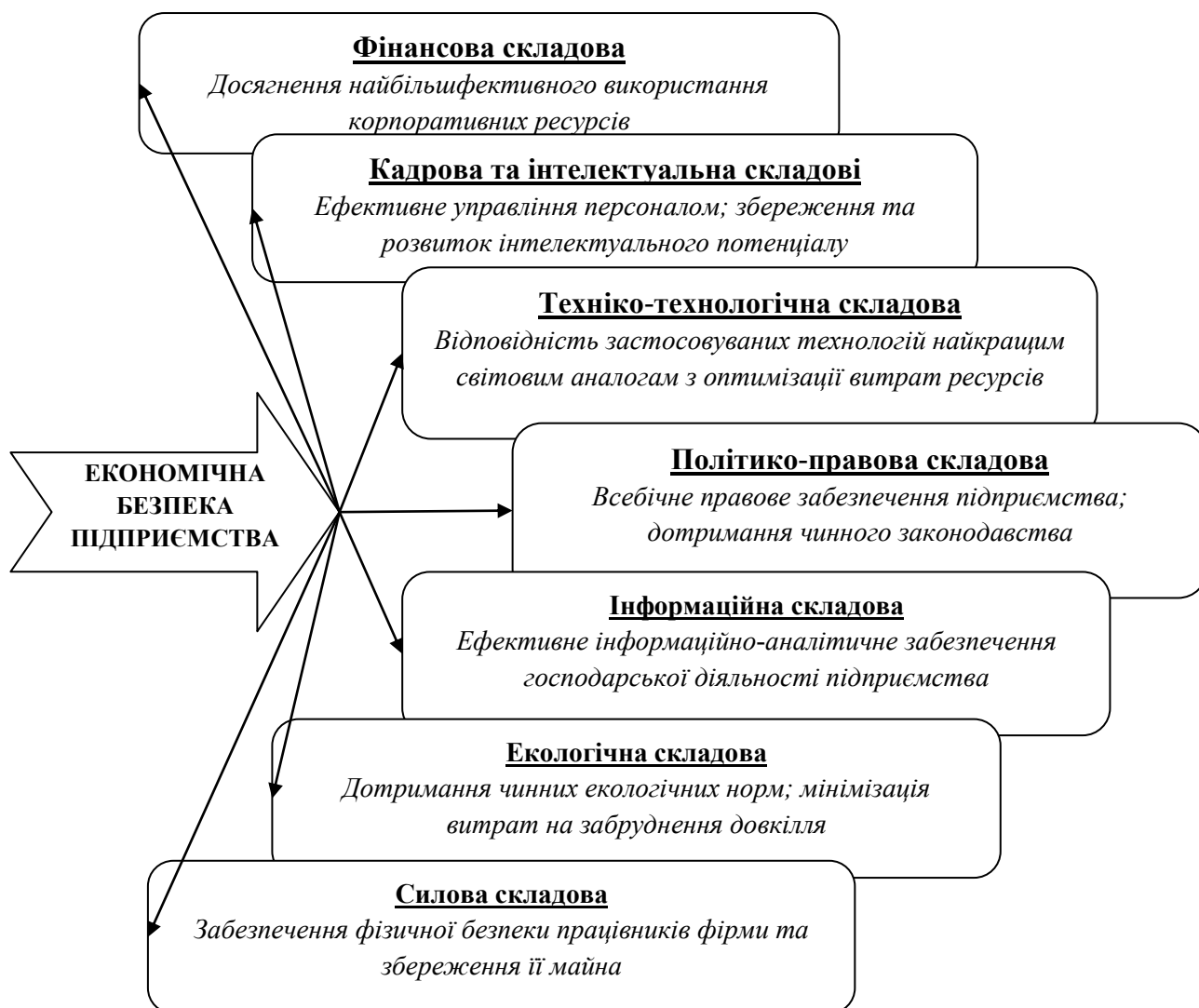
222. Exchanging Value – Neogotiating Technology Licensing Agreements – A Training Manual. WIPO URL: http://www.wipo.int/sme/en/documents/guides/technology_licensing.html.

223. Favorite locations of High-Tech comp anies: Countries. Bloomberg, World Bank, May 28, 2013. URL: <http://www.bloomberg.com/visual-data/best-and-worst/favorite-locations-of-high-tech-companies-countries>

224. Godin B. The marking of science, technology and innovation policy: conceptual frame works as narratives. 1945–2005. P. 73.
225. Henry J. P. Making the technology-strategy connection. International Review of Strategic Management. Chichester, Wiley, 1990. 210 p., P. 139
226. Huddle F. The Secrets of Export Progress. N.Y., 1991. P. 132
227. Olga Slipa, Zinaida Zhyvko. Information systems in the enterprises of highly technological economic sector and their impact on the safety of business entities // Security Dimensions International & National Studies. From Personal to Global Security. Scientific Journal. No.14 (2/2015). CRACOW. P. 36-43.
228. Technology transfer. Leiden, 1994. P. 445.
229. Technology transfer: New issues, new analysis. Ann. Amer. Acad. Polit. and Soc. Sci. 1991. P. 10.
230. Wolsfers A. Diskort and Collaboration, Essays on International Politics. Baltimore: Johns Hopking University Press, 1962. P. 150.

ДОДАТКИ

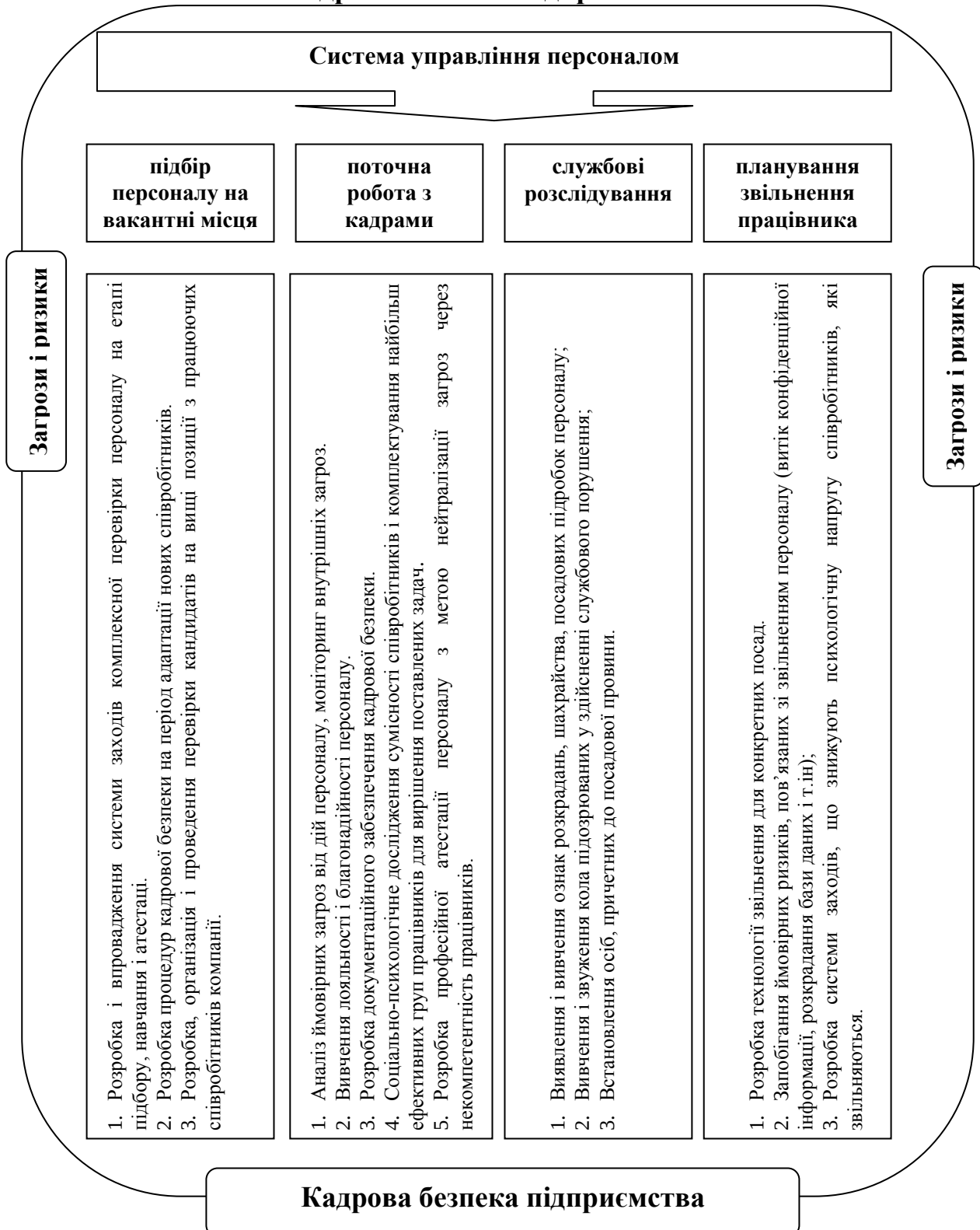
Функціональні складові економічної безпеки підприємства



Сформовано автором на основі джерела: ²⁵⁴.

²⁵⁴ Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. с. 491. URL: <http://www.economy.com.ua>.

Функціональна схема системи управління персоналом щодо зміцнення кадрової безпеки підприємства



Сформовано автором на основі джерела: ²⁵⁵; ²⁵⁶; ²⁵⁷.

²⁵⁵ Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності. *Економіка та держава*. 2010. № 11. С. 36–38.

²⁵⁶ Гаруст Ю. В., Боговіс С. В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства. *Форум права*. 2016. № 1. С. 52.

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Технологічна багатокладність економіки України

Показники	Загалом, %	Розподіл за технологічним укладами, %			
		3-й	4-й	5-й	6-й
Обсяг виробництва продукції	100	57,9	38	4	0,1
Фінансування наукових розробок	100	6	69,7	23	0,3
Затрати на інновації	100	30	60	8,6	0,4
Інвестиції	100	75	20	4,5	0,5
Капітальні затрати на модернізацію	100	83	10	6,1	0,9

Відповідно до джерела: ²⁵⁸.

Таблиця В.2

**Кількість виконавців наукових досліджень і розробок та дослідників у
розрахунку на 1000 осіб зайнятого населення (у віці 15-70 років)
(за даними Євростату)**

	Виконавці наукових та науково-технічних робіт							Дослідники						
	2010	2011	2013	2014	2015	2016	2017	2010	2011	2013	2014	2015	2016	2017
ЄС 28 ¹	17,9	18,7	19,7	...	20,3	...	...	11,5	11,9	12,8	...	13,3	...	...
Болгарія	6,9	7,1	7,7	8,7	10,0	...	...	4,6	5,0	5,6	6,1	6,5	...	...
Естонія	18,4	17,4	17,2	17,5	16,1	...	...	13,7	13,1	12,6	12,9	11,7	...	...
Іспанія	19,4	19,4	19,6	19,3	19,1	...	...	12,0	12,0	12,3	12,2	12,1	...	...
Латвія	11,1	12,0	11,9	12,9	13,0	...	...	7,9	8,8	8,6	9,2	9,0	...	...
Литва	15,5	18,3	18,0	19,0	16,7	...	...	11,5	14,2	14,3	15,0	13,3	...	...
Німеччина	...	21,9	22,3	...	23,4	...	...	...	13,7	14,2	...	15,0	...	...
Польща	8,5	8,8	9,5	9,8	10,0	...	...	6,6	6,6	7,2	7,4	7,5	...	...
Румунія	4,7	5,2	5,3	5,2	5,3	...	...	3,7	3,1	3,4	3,3	3,3	...	...
Словаччина	12,2	12,4	12,0	12,3	12,0	...	...	10,4	10,7	10,5	10,7	10,1	...	...
Словенія	19,1	23,6	24,0	23,6	22,0	...	...	11,7	13,7	13,6	13,6	12,5	...	...
Угорщина	14,6	14,9	15,1	14,1	13,5	...	...	9,6	9,9	9,8	9,6	9,2	...	...
Чеська Республіка	16,2	17,2	19,1	19,9	20,3	...	...	9,0	9,6	10,6	11,2	11,5	...	...
Україна²	9,5	9,1	8,0	7,5	7,5	6,0	5,8	7,0	6,8	6,0	5,6	5,5	3,9	3,7

Відповідно до джерела: ²⁵⁹.

²⁵⁷ Ляшенко А. Н., Крись Я. Н. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*: зб. наукових праць Східноукраїнського національного ун-ту ім. Володимира Даля. 2013. № 25. С. 276.

²⁵⁸ Хименко О. Україна інноваційна: реалія чи обрій? *Зовнішньоекономічний кур'єр*. 2006. № 1–2. С. 8.

²⁵⁹ Наукова та інноваційна діяльність України у 2016 р.: стат. збірник. / відп. за випуск. О. О. Карамзіна. К.: ТОВ «Августр Трейд», 2018. С. 76.

АНКЕТА № 1

оцінювання кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки

Шановний (а) _____, просимо Вас надати відповіді на запитання, які будуть використані для оцінювання кадрової безпеки підприємства _____.

Ваша відповідь має передбачати:

- визначення рівня безпеки за рівнями «критичний», «низький», «нормальний» та «високий»;
- кількісну характеристику безпеки шляхом уточнення визначеного на першому етапі рівня в межах окреслених значень.

1. Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи

«критичний» 0,0-0,25	«низький» 0,25-0,5	«нормальний» 0,5-0,75	«високий» 0,75-1,0
-------------------------	-----------------------	--------------------------	-----------------------

2. Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників

«критичний» 0,0-0,25	«низький» 0,25-0,5	«нормальний» 0,5-0,75	«високий» 0,75-1,0
-------------------------	-----------------------	--------------------------	-----------------------

3. Рівень нематеріального стимулювання праці

«критичний» 0,0-0,25	«низький» 0,25-0,5	«нормальний» 0,5-0,75	«високий» 0,75-1,0
-------------------------	-----------------------	--------------------------	-----------------------

4. Рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок

«критичний» 0,0-0,25	«низький» 0,25-0,5	«нормальний» 0,5-0,75	«високий» 0,75-1,0
-------------------------	-----------------------	--------------------------	-----------------------

5. Рівень згуртованості трудового колективу

«критичний» 0,0-0,25	«низький» 0,25-0,5	«нормальний» 0,5-0,75	«високий» 0,75-1,0
-------------------------	-----------------------	--------------------------	-----------------------

6. Рівень організаційної культури

«критичний» 0,0-0,25	«низький» 0,25-0,5	«нормальний» 0,5-0,75	«високий» 0,75-1,0
-------------------------	-----------------------	--------------------------	-----------------------

АНКЕТА № 2
вибору оптимальної стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємств
високотехнологічного сектору економіки

Шановний (а) _____ просимо Вас надавати відповіді на запитання, які будуть використані для визначення оптимальної стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства високотехнологічного сектору економіки _____.

Ваша відповідь повинна передбачати:

- характеристику впливу середовища функціонування підприємства;
- визначення рівня ресурсного забезпечення підприємств для формування та реалізації стратегії.

1. Охарактеризуйте ресурсні можливості (людські, технічні, фінансові) для формування та реалізації стратегії забезпечення кадрової безпеки:

☐ – Достатній рівень
ресурсного забезпечення

☐ – Низький рівень
ресурсного забезпечення

2. Охарактеризуйте вплив середовища функціонування вашого підприємства:

☐ – позитивний

☐ – нейтральний

☐ – негативний

**Внутрішньогрупові коефіцієнти для індикаторів за
групами оцінювання кадрової безпеки підприємств
високотехнологічного сектору економіки**

організаційний		
Коефіцієнт стабільності персоналу	Коефіцієнт укомплектованості кадрів	Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи
0,3	0,3	0,4
мотиваційний		
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників	Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в промисловості	Рівень нематеріального стимулювання праці
0,3	0,4	0,3
освітньо-інтелектуальний		
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	Частка працівників зайнятих в НДДКР	Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію
0,4	0,4	0,2
ефективність використання персоналу		
Коефіцієнт трудової дисципліни	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати	Темп зростання продуктивності праці
0,3	0,3	0,4
умови праці		
Рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок	Рівень згуртованості трудового колективу	Рівень організаційної культури
0,25	0,35	0,4

Джерело: розроблено автором.

Таблиця В.4

Методичні засади визначення індикаторів за групами оцінювання кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки

«критичний» 0,0-0,25	«низький» 0,25-0,5	«нормальний» 0,5-0,75	«високий» 0,75-1,0
організаційний			
Коефіцієнт стабільності персоналу – відношення кількості працівників, які незмінно перебували у штатному списку упродовж періоду, до середньооблікової чисельності за цей же період			
<0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	>0,8
Коефіцієнт укомплектованості кадрів – відношення фактичної чисельності працівників до чисельності згідно штатного розпису			
<0,5	0,5-0,7	0,7-0,9	>0,9
Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи – визначається на основі опитування експертів з-поміж працівників керівної ланки			
«критичний»	«низький»	«нормальний»	«високий»
мотиваційний			
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників – визначається на основі опитування експертів з числа працівників підприємства			
«критичний»	«низький»	«нормальний»	«високий»
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в промисловості – відношення середньої заробітної плати в умовах певного підприємства до середньої заробітної плати в промисловості			
<0,6	0,6-1,0	1,0-1,4	>1,4
Рівень нематеріального стимулювання праці – визначається на основі опитування експертів серед працівників підприємства			
«критичний»	«низький»	«нормальний»	«високий»
освітньо-інтелектуальний			
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу – відношення кількості працівників із вищою освітою до середньооблікової чисельності працівників			
<0,5	0,5-0,65	0,65-0,8	>0,8
Частка працівників, зайнятих в НДДКР – відношення кількості працівників, задіяних при виконанні НДДКР, до середньооблікової чисельності працівників			
<0,1	0,1-0,3	0,3-0,5	>0,5
Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію – відношення кількості працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули на підприємстві нову професію, до середньооблікової чисельності працівників			
<0,1	0,1-0,2	0,2-0,4	>0,4

ефективність використання персоналу			
Коефіцієнт трудової дисципліни – відношення кількості неявок на роботу без поважних причин (люд-дн.) до фонду фактично відпрацьованого часу (люд-дн.)			
>0,3	0,2-0,3	0,1-0,2	<0,1
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати – порівняння темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати			
<1,0	1,0-1,1	1,1-1,2	>1,2
Темп зростання продуктивності праці – відношення продуктивності праці в поточному періоді до аналогічного показника у попередньому			
<0,8	0,8-1,0	1,0-1,2	>1,2
умови праці			
Рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок – визначається на основі опитування експертів з числа працівників підприємства			
«критичний»	«низький»	«нормальний»	«високий»
Рівень згуртованості трудового колективу – визначається на основі опитування експертів з числа працівників підприємства			
«критичний»	«низький»	«нормальний»	«високий»
Рівень організаційної культури – визначається на основі опитування експертів з числа працівників підприємства			
«критичний»	«низький»	«нормальний»	«високий»

Джерело: розроблено автором.

Таблиця В.5

**Характеристика підприємств високотехнологічного сектору економіки,
що включені до сукупності досліджуваних**

Середньоспискова чисельність працівників на кін. 2017 р., осіб	Чистий дохід від реалізації у 2017 р., тис. грн	Чистий прибуток (збиток) у 2017 р., тис. грн	Валюта балансу на кін. 2017 р., тис. грн
ПАТ «Монфарм» 21.20 – виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів 21.10 – виробництво основних фармацевтичних продуктів Спеціалізується на виготовленні супозиторіїв, таблеток та капсул. На ринку присутня продукція цього підприємства з понад ніж 50 найменувань. Іноваційність продукції забезпечує виробництво генеративних препаратів на основі субстанцій природного походження.			
247	140683	16950	180672
ПАТ «Коннектор» 26.11– виробництво електронних компонентів 27.12 – виробництво електророзподільної та контрольної апаратури 24.54 – лиття інших кольорових металів Спеціалізується на виготовленні електричних з'єднань як елементів при складанні авіаційної та космічної техніки, радіоелектронного обладнання, зокрема для військових цілей, та приладів різного призначення.			
637	59472	-8301	89031
ПАТ «Київський завод «Радар» 30.30 – виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування 25.21 – виробництво радіаторів і котлів центрального опалення 25.61– оброблення металів та нанесення покриття на метали Спеціалізується на виробництві бортових радіолокаційних комплексів, метеонавігаційних систем, апаратури спеціального призначення та ін.			
1111	208333	9289	505035
ПрАТ «Квазар» 26.11 – виробництво електронних компонентів 71.12 – діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах Спеціалізується на виготовленні сонячних батарей, порізці кремнієвих пластин, виробництві фотоелектричних перетворювачів. 90 % продукції реалізується на ринку Європейського Союзу.			

248	60939	-57777	183579
ПАТ «Хартрон» 72.19 – дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 62.02 – консультування з питань інформатизації Підприємство є науковою організацією, що, маючи ліцензію Державного космічного агентства України на виконання робіт у космічній сфері, спеціалізується на створенні систем керування для ракетно-космічної техніки, енергетики, зокрема атомної, залізничного транспорту. Цим підприємством створено системи керування для міжконтинентальних балістичних ракет вітчизняного виробництва, зокрема «Енергія», «Космос», «Циклон», «Дніпро», «Рокот» та «Стріла».			
1328	3315	8923	305946
ПАТ «ЧЕЗАРА» (колишній Чернігівський завод радіоприладів) 26.51 – виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації 26.30 – виробництво обладнання зв'язку 30.40 – виробництво військових транспортних засобів Спеціалізується на виготовленні апаратури для телеметричних вимірювань параметрів широкого класу ракетно-космічних об'єктів, вимірювання параметрів орбіти, що використовуються у міжнародних програмах «Морський старт», «Таурис» та ін. Окрім цього, з 2014 р. підприємство активізувало роботу з виготовлення радіотехнічного обладнання для оптико-електронних систем спостереження, прицілювання і управління вогнем для модернізованих БТР типу «Трек-М», «Панорама-2П», ПБМ «ІВА», СК «Аркан».			
480	56700	4675	135031
ПАТ «ХФЗ «Червона зірка» 21.20 – виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів Спеціалізується на виготовленні таблеток, капсул, мазей та настоянок. Щорічно, за результатами наукових досліджень, на ринок виводиться до 10 нових видів продукції.			
420	255318	8525	255318
ПАТ «Фармак» 21.20 – виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів Лідер на фармацевтичному ринку України - № 1 упродовж останніх десяти років, частка експортних поставок склала 25,2 % - у понад 20 країн. У 2017 р. розпочало виготовлення нових продуктів у кількості 21 од.			
2456	5583124	1035217	5011917
ПАТ «МОТОР СІЧ» 30.30 – виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування 25.99 – виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у. 27.11 – виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів Підприємство спеціалізується на виробництві авіаційної техніки, електротехнічних машин, обладнання, апаратури та приладів виробничого призначення. Єдине підприємство в Україні та одне з кількох в світі, що має закритий цикл виробництва авіаційних двигунів.			
27320	15150429	3104174	29243457
ПАТ «НТК «Електронприлад» 72.19 – дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 26.51 – виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації. Спеціалізується на виготовленні та впровадженні в експлуатацію бортового авіаційного обладнання. Експортується 43,4 % продукції			
528	152986	15998	220156

Джерело: розроблено автором.

Таблиця В.6

Результати оцінювання кадрової безпеки за групою «організаційний»

	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монфарм»					
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,75	0,73	0,71	0,78	0,8
<i>рівень безпеки</i>	0,69	0,66	0,64	0,73	0,75
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,84	0,81	0,79	0,85	0,88
<i>рівень безпеки</i>	0,68	0,64	0,61	0,69	0,73
Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,71	0,69	0,68	0,73	0,74
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,69	0,67	0,64	0,72	0,75
ПАТ «Коннектор»					
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,74	0,68	0,63	0,59	0,57
<i>рівень безпеки</i>	0,68	0,6	0,54	0,49	0,46
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,85	0,81	0,73	0,73	0,71
<i>рівень безпеки</i>	0,69	0,64	0,54	0,54	0,51
Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи	нормал.	нормал.	нормал.	низьк.	низьк.
<i>рівень безпеки</i>	0,58	0,54	0,51	0,48	0,45
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,64	0,59	0,52	0,5	0,47
ПАТ «Київський завод «Радар»					
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,81	0,78	0,75	0,71	0,73
<i>рівень безпеки</i>	0,76	0,73	0,69	0,64	0,66
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,82	0,84	0,85	0,81	0,79
<i>рівень безпеки</i>	0,65	0,68	0,69	0,64	0,61
Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи	висок.	висок.	висок.	висок.	висок.
<i>рівень безпеки</i>	0,78	0,79	0,81	0,79	0,76
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,74	0,74	0,74	0,7	0,68
ПрАТ «Квазар»					
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,58	0,54	0,45	0,42	0,63
<i>рівень безпеки</i>	0,48	0,43	0,31	0,28	0,54
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,84	0,78	0,81	0,71	0,69
<i>рівень безпеки</i>	0,68	0,6	0,64	0,51	0,49
Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи	нормал.	нормал.	нормал.	низьк.	низьк.
<i>рівень безпеки</i>	0,57	0,54	0,51	0,48	0,45
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,57	0,53	0,48	0,42	0,49

ПАТ «Хартрон»					
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,73	0,71	0,69	0,63	0,64
<i>рівень безпеки</i>	0,66	0,64	0,61	0,54	0,55
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,74	0,71	0,74	0,71	0,69
<i>рівень безпеки</i>	0,55	0,51	0,55	0,51	0,49
Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,74	0,72	0,69	0,65	0,61
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,67	0,63	0,63	0,57	0,56
ПАТ «ЧЕЗАРА»					
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,73	0,61	0,49	0,48	0,45
<i>рівень безпеки</i>	0,66	0,51	0,36	0,35	0,31
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,71	0,64	0,51	0,52	0,52
<i>рівень безпеки</i>	0,51	0,43	0,26	0,28	0,28
Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи	нормал.	нормал.	низьк.	низьк.	низьк.
<i>рівень безпеки</i>	0,54	0,51	0,42	0,4	0,4
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,57	0,48	0,36	0,35	0,33
ПАТ «ХФЗ «Червона зірка»					
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,79	0,8	0,8	0,76	0,74
<i>рівень безпеки</i>	0,74	0,75	0,75	0,7	0,68
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,83	0,85	0,88	0,9	0,91
<i>рівень безпеки</i>	0,66	0,69	0,73	0,75	0,78
Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,68	0,71	0,71	0,71	0,74
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,69	0,72	0,73	0,72	0,73
ПАТ «Фармак»					
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,79	0,81	0,82	0,85	0,84
<i>рівень безпеки</i>	0,74	0,76	0,78	0,81	0,8
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,89	0,9	0,93	0,94	0,94
<i>рівень безпеки</i>	0,74	0,75	0,83	0,85	0,85
Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи	висок.	висок.	висок.	висок.	висок.
<i>рівень безпеки</i>	0,8	0,82	0,81	0,83	0,85
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,76	0,79	0,8	0,83	0,84

Кінець таблиці В.6

ПАТ «МОТОР СІЧ»					
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,71	0,69	0,7	0,72	0,74
<i>рівень безпеки</i>	0,64	0,61	0,63	0,65	0,68
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,82	0,85	0,81	0,83	0,85
<i>рівень безпеки</i>	0,65	0,69	0,64	0,66	0,69
Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,73	0,73	0,72	0,71	0,72
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,68	0,68	0,67	0,68	0,7
ПАТ «НТК «Електронприлад»					
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,83	0,81	0,81	0,82	0,74
<i>рівень безпеки</i>	0,79	0,76	0,76	0,78	0,68
Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,8	0,82	0,82	0,82	0,9
<i>рівень безпеки</i>	0,63	0,65	0,65	0,65	0,75
Відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи	нормал.	висок.	висок.	висок.	висок.
<i>рівень безпеки</i>	0,73	0,76	0,76	0,79	0,8
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,72	0,72	0,72	0,75	0,75

Результати оцінювання кадрової безпеки за групою «мотиваційний»

	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монфарм»					
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,48	0,46	0,48	0,48	0,53
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в промисловості	0,64	0,63	0,64	0,64	0,72
<i>рівень безпеки</i>	0,28	0,27	0,28	0,28	0,33
Рівень нематеріального стимулювання праці	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,47	0,46	0,46	0,46	0,54
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,39	0,39	0,39	0,39	0,45
ПАТ «Коннектор»					
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників	низьк.	низьк.	низьк.	критич.	критич.
<i>рівень безпеки</i>	0,45	0,41	0,32	0,24	0,24
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в промисловості	0,54	0,71	0,6	0,49	0,47
<i>рівень безпеки</i>	0,21	0,32	0,25	0,18	0,17
Рівень нематеріального стимулювання праці	низьк.	низьк.	критич.	критич.	критич.
<i>рівень безпеки</i>	0,43	0,36	0,24	0,23	0,24
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,35	0,36	0,27	0,21	0,21
ПАТ «Київський завод «Радар»					
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,41	0,41	0,45	0,48	0,5
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в промисловості	0,44	0,54	0,55	0,6	0,8
<i>рівень безпеки</i>	0,15	0,21	0,22	0,25	0,38

Продовження таблиці В.7

Рівень нематеріального стимулювання праці	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.
<i>рівень безпеки</i>	0,32	0,3	0,3	0,29	0,27
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,28	0,29	0,32	0,33	0,38
ПрАТ «Квазар»					
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників	низьк.	критич.	критич.	низьк.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,45	0,24	0,24	0,48	0,7
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в промисловості	0,7	0,5	0,51	0,6	0,91
<i>рівень безпеки</i>	0,31	0,19	0,19	0,25	0,44
Рівень нематеріального стимулювання праці	низьк.	низьк.	низьк.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,38	0,4	0,45	0,5	0,5
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,37	0,27	0,29	0,39	0,54
ПАТ «Хартрон»					
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,63	0,68	0,69	0,7	0,73
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в промисловості	1,02	1,05	1,03	1,06	1,23
<i>рівень безпеки</i>	0,51	0,53	0,52	0,54	0,64
Рівень нематеріального стимулювання праці	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,71	0,7	0,69	0,7	0,72
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,6	0,62	0,63	0,64	0,7
ПАТ «ЧЕЗАРА»					
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.
<i>рівень безпеки</i>	0,4	0,42	0,38	0,35	0,34

Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в промисловості	0,51	0,5	0,57	0,55	0,58
<i>рівень безпеки</i>	0,19	0,19	0,23	0,22	0,24
Рівень нематеріального стимулювання праці	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.
<i>рівень безпеки</i>	0,3	0,3	0,28	0,28	0,27
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,28	0,29	0,28	0,28	0,28
ПАТ «ХФЗ «Червона зірка»					
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників	низьк.	низьк.	нормал.	нормал.	висок.
<i>рівень безпеки</i>	0,45	0,48	0,55	0,72	0,8
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в промисловості	0,53	0,56	0,69	0,89	1,29
<i>рівень безпеки</i>	0,21	0,23	0,31	0,43	0,68
Рівень нематеріального стимулювання праці	низьк.	низьк.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,42	0,44	0,51	0,58	0,65
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,35	0,36	0,44	0,56	0,71
ПАТ «Фармак»					
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників	висок.	висок.	висок.	висок.	висок.
<i>рівень безпеки</i>	0,9	0,92	0,94	0,95	0,96
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в промисловості	3,23	3,13	3,63	3,76	4,8
<i>рівень безпеки</i>	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Рівень нематеріального стимулювання праці	висок.	висок.	висок.	висок.	висок.
<i>рівень безпеки</i>	0,9	0,91	0,9	0,92	0,92
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,94	0,95	0,95	0,97	0,97

ПАТ «МОТОР СІЧ»					
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,53	0,64	0,73	0,55	0,71
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в промисловості	0,96	1,07	1,15	0,95	1,14
<i>рівень безпеки</i>	0,48	0,54	0,59	0,47	0,59
Рівень нематеріального стимулювання праці	низьк.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,43	0,52	0,55	0,55	0,58
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,48	0,57	0,63	0,53	0,62
ПАТ «НТК «Електронприлад»					
Відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників	висок.	висок.	висок.	висок.	висок.
<i>рівень безпеки</i>	0,75	0,76	0,84	0,79	0,9
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою в промисловості	1,24	1,34	1,71	1,44	1,83
<i>рівень безпеки</i>	0,65	0,71	0,94	0,78	1,0
Рівень нематеріального стимулювання праці	висок.	висок.	висок.	висок.	висок.
<i>рівень безпеки</i>	0,75	0,78	0,78	0,79	0,8
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,72	0,74	0,86	0,79	0,91

Джерело: розроблено автором.

**Результати оцінювання кадрової безпеки за групою
«освітньо-інтелектуальний»**

	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монфарм»					
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,73	0,75	0,75	0,78	0,78
<i>рівень безпеки</i>	0,63	0,67	0,67	0,72	0,72
Частка працівників зайнятих в НДДКР	0,15	0,15	0,16	0,16	0,17
<i>рівень безпеки</i>	0,31	0,31	0,33	0,33	0,34
Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію	0,11	0,13	0,13	0,12	0,14
<i>рівень безпеки</i>	0,28	0,32	0,32	0,3	0,35
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,43	0,45	0,46	0,48	0,5
ПАТ «Коннектор»					
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,74	0,78	0,75	0,71	0,68
<i>рівень безпеки</i>	0,65	0,72	0,67	0,6	0,55
Частка працівників зайнятих в НДДКР	0,13	0,15	0,12	0,11	0,1
<i>рівень безпеки</i>	0,29	0,29	0,28	0,26	0,25
Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію	0,15	0,19	0,2	0,13	0,11
<i>рівень безпеки</i>	0,38	0,48	0,5	0,33	0,28
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,46	0,51	0,48	0,41	0,38
ПАТ «Київський завод «Радар»					
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,72	0,68	0,69	0,7	0,69
<i>рівень безпеки</i>	0,62	0,55	0,57	0,58	0,57
Частка працівників зайнятих в НДДКР	0,15	0,18	0,16	0,15	0,14
<i>рівень безпеки</i>	0,31	0,35	0,33	0,31	0,3
Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію	0,11	0,08	0,09	0,1	0,09
<i>рівень безпеки</i>	0,28	0,2	0,23	0,25	0,23
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,43	0,4	0,41	0,4	0,4

Продовження таблиці В.8

ПрАТ «Квазар»					
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,74	0,75	0,78	0,81	0,8
<i>рівень безпеки</i>	0,65	0,66	0,72	0,76	0,75
Частка працівників зайнятих в НДДКР	0,12	0,11	0,09	0,08	0,08
<i>рівень безпеки</i>	0,28	0,25	0,23	0,2	0,2
Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію	0,13	0,14	0,13	0,07	0,09
<i>рівень безпеки</i>	0,33	0,35	0,33	0,18	0,23
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,44	0,43	0,45	0,42	0,43
ПАТ «Хартрон»					
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,73	0,74	0,75	0,73	0,71
<i>рівень безпеки</i>	0,63	0,65	0,67	0,63	0,6
Частка працівників зайнятих в НДДКР	0,21	0,2	0,21	0,21	0,24
<i>рівень безпеки</i>	0,39	0,38	0,39	0,39	0,43
Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію	0,18	0,2	0,2	0,2	0,21
<i>рівень безпеки</i>	0,45	0,5	0,5	0,5	0,51
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,5	0,51	0,53	0,51	0,51
ПАТ «ЧЕЗАРА»					
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,59	0,57	0,54	0,53	0,51
<i>рівень безпеки</i>	0,4	0,37	0,32	0,3	0,27
Частка працівників зайнятих в НДДКР	0,11	0,09	0,09	0,08	0,08
<i>рівень безпеки</i>	0,26	0,23	0,23	0,2	0,2
Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію	0,11	0,12	0,11	0,1	0,1
<i>рівень безпеки</i>	0,28	0,3	0,28	0,25	0,25
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,32	0,3	0,28	0,25	0,24
ПАТ «ХФЗ «Червоназірка»					
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,68	0,7	0,71	0,71	0,73
<i>рівень безпеки</i>	0,55	0,58	0,6	0,6	0,63
Частка працівників зайнятих в НДДКР	0,16	0,18	0,18	0,19	0,2
<i>рівень безпеки</i>	0,32	0,35	0,35	0,36	0,38

Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію	0,18	0,19	0,2	0,21	0,22
<i>рівень безпеки</i>	0,45	0,48	0,5	0,51	0,51
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,53	0,47	0,48	0,48	0,5
ПАТ «Фармак»					
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,81	0,81	0,82	0,83	0,83
<i>рівень безпеки</i>	0,76	0,76	0,78	0,79	0,79
Частка працівників зайнятих в НДДКР	0,34	0,34	0,35	0,35	0,36
<i>рівень безпеки</i>	0,55	0,55	0,56	0,56	0,58
Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію	0,22	0,24	0,24	0,26	0,26
<i>рівень безпеки</i>	0,53	0,55	0,55	0,58	0,58
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,63	0,63	0,64	0,66	0,67
ПАТ «МОТОР СІЧ»					
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,51	0,53	0,52	0,55	0,54
<i>рівень безпеки</i>	0,27	0,3	0,28	0,33	0,32
Частка працівників зайнятих в НДДКР	0,11	0,1	0,1	0,11	0,11
<i>рівень безпеки</i>	0,26	0,25	0,25	0,26	0,26
Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію	0,15	0,18	0,15	0,16	0,16
<i>рівень безпеки</i>	0,38	0,45	0,38	0,4	0,4
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,29	0,31	0,29	0,31	0,31
ПАТ «НТК «Електронприлад»					
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,68	0,7	0,71	0,73	0,8
<i>рівень безпеки</i>	0,55	0,58	0,6	0,63	0,75
Частка працівників зайнятих в НДДКР	0,25	0,24	0,28	0,28	0,3
<i>рівень безпеки</i>	0,44	0,43	0,48	0,48	0,5
Частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію	0,24	0,23	0,21	0,2	0,23
<i>рівень безпеки</i>	0,55	0,54	0,51	0,5	0,54
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньо групових коефіцієнтів	0,51	0,51	0,53	0,54	0,61

Джерело: розроблено автором.

Таблиця В.9

**Результати оцінювання кадрової безпеки
за групою «ефективність використання персоналу»**

	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монфарм»					
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,16	0,18	0,17	0,15	0,13
<i>рівень безпеки</i>	0,6	0,55	0,58	0,63	0,68
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати	1,12	1,18	1,07	0,91	0,78
<i>рівень безпеки</i>	0,55	0,7	0,43	0,14	0,0
Темп зростання продуктивності праці	1,07	1,29	1,31	1,14	1,05
<i>рівень безпеки</i>	0,59	0,86	0,76	0,6	0,38
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,59	0,72	0,6	0,47	0,35
ПАТ «Коннектор»					
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,15	0,18	0,21	0,23	0,22
<i>рівень безпеки</i>	0,63	0,55	0,48	0,43	0,45
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати	1,13	1,17	0,91	0,7	0,9
<i>рівень безпеки</i>	0,58	0,68	0,14	0,0	0,13
Темп зростання продуктивності праці	1,41	1,61	0,93	0,69	0,9
<i>рівень безпеки</i>	1,0	1,0	0,41	0,0	0,13
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньо групових коефіцієнтів	0,76	0,77	0,34	0,13	0,23
ПАТ «Київський завод «Радар»					
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,23	0,21	0,2	0,21	0,18
<i>рівень безпеки</i>	0,43	0,48	0,5	0,48	0,55
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати	0,6	0,46	1,46	1,46	0,7
<i>рівень безпеки</i>	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0
Темп зростання продуктивності праці	1,1	0,61	1,77	1,99	0,99
<i>рівень безпеки</i>	0,63	0,01	1,0	1,0	0,49
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньо групових коефіцієнтів	0,38	0,14	0,85	0,84	0,37
ПрАТ «Квазар»					
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,17	0,21	0,19	0,11	0,13
<i>рівень безпеки</i>	0,58	0,48	0,53	0,73	0,68

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати	1,08	1,12	0,5	1,15	0,93
<i>рівень безпеки</i>	0,45	0,55	0,0	0,63	0,16
Темп зростання продуктивності праці	1,05	0,93	0,54	1,76	1,43
<i>рівень безпеки</i>	0,56	0,41	0,0	1,0	1,0
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньо групових коефіцієнтів	0,53	0,47	0,16	0,81	0,65
ПАТ «Хартрон»					
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,15	0,12	0,13	0,11	0,11
<i>рівень безпеки</i>	0,63	0,7	0,68	0,73	0,73
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати	1,5	1,99	0,54	0,13	0,23
<i>рівень безпеки</i>	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0
Темп зростання продуктивності праці	1,6	2,17	0,64	0,16	0,28
<i>рівень безпеки</i>	1,0	1,0	0,05	0,0	0,0
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,89	0,91	0,22	0,22	0,22
ПАТ «ЧЕЗАРА»					
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,24	0,25	0,23	0,21	0,22
<i>рівень безпеки</i>	0,4	0,38	0,42	0,48	0,45
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати	0,9	0,78	1,01	1,16	0,86
<i>рівень безпеки</i>	0,13	0,0	0,28	0,65	0,08
Темп зростання продуктивності праці	1,01	0,81	1,37	1,38	0,96
<i>рівень безпеки</i>	0,51	0,26	0,96	0,98	0,45
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,36	0,21	0,59	0,72	0,34
ПАТ «ХФЗ «Червона зірка»					
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,21	0,19	0,15	0,11	0,11
<i>рівень безпеки</i>	0,48	0,53	0,63	0,73	0,73
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати	1,06	1,14	1,03	0,68	0,71
<i>рівень безпеки</i>	0,4	0,6	0,33	0,0	0,0
Темп зростання продуктивності праці	1,1	1,28	1,54	1,08	1,06
<i>рівень безпеки</i>	0,63	0,85	1,0	0,6	0,58
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,51	0,68	0,69	0,46	0,45

ПАТ «Фармак»					
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,11	0,1	0,1	0,1	0,1
<i>рівень безпеки</i>	0,72	0,75	0,75	0,75	0,75
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати	1,04	1,16	0,96	1,08	0,77
<i>рівень безпеки</i>	0,35	0,65	0,2	0,45	0,0
Темп зростання продуктивності праці	1,09	1,19	1,34	1,37	1,05
<i>рівень безпеки</i>	0,61	0,73	0,93	0,96	0,56
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,57	0,72	0,66	0,75	0,45
ПАТ «МОТОР СІЧ»					
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,18	0,21	0,19	0,17	0,15
<i>рівень безпеки</i>	0,55	0,48	0,53	0,58	0,63
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати	1,09	1,07	0,99	0,75	1,13
<i>рівень безпеки</i>	0,48	0,43	0,24	0,0	0,58
Темп зростання продуктивності праці	1,15	1,25	1,28	0,76	1,44
<i>рівень безпеки</i>	0,69	0,81	0,85	0,2	1,0
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,59	0,59	0,64	0,25	0,76
ПАТ «НТК «Електронприлад»					
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,18	0,23	0,15	0,14	0,11
<i>рівень безпеки</i>	0,55	0,43	0,63	0,65	0,73
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати	1,04	1,04	0,9	1,01	1,04
<i>рівень безпеки</i>	0,35	0,35	0,13	0,28	0,35
Темп зростання продуктивності праці	1,18	1,2	1,38	1,05	1,4
<i>рівень безпеки</i>	0,73	0,75	0,8	0,56	1,0
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,57	0,54	0,55	0,5	0,73

Джерело: розроблено автором.

Результати оцінювання кадрової безпеки за групою «умови праці»

	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монфарм»					
Рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,62	0,6	0,59	0,64	0,65
Рівень згуртованості трудового колективу	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,73	0,71	0,69	0,65	0,66
Рівень організаційної культури	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,68	0,63	0,62	0,65	0,67
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,69	0,65	0,64	0,65	0,66
ПАТ «Коннектор»					
Рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.
<i>рівень безпеки</i>	0,49	0,47	0,41	0,38	0,35
Рівень згуртованості трудового колективу	нормал.	нормал.	нормал.	низьк.	низьк.
<i>рівень безпеки</i>	0,52	0,51	0,5	0,47	0,43
Рівень організаційної культури	нормал.	нормал.	нормал.	низьк.	низьк.
<i>рівень безпеки</i>	0,54	0,58	0,55	0,49	0,45
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,52	0,52	0,5	0,46	0,42
ПАТ «Київський завод «Радар»					
Рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.
<i>рівень безпеки</i>	0,31	0,34	0,33	0,32	0,35
Рівень згуртованості трудового колективу	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,52	0,56	0,56	0,55	0,56
Рівень організаційної культури					
<i>рівень безпеки</i>	0,58	0,6	0,61	0,6	0,59
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,49	0,53	0,52	0,51	0,53
ПрАТ «Квазар»					
Рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок	низьк.	низьк.	критич.	критич.	критич.
<i>рівень безпеки</i>	0,43	0,34	0,24	0,23	0,24
Рівень згуртованості трудового колективу	нормал.	нормал.	нормал.	низьк.	низьк.

Продовження таблиці В.10

<i>рівень безпеки</i>	0,54	0,51	0,56	0,45	0,4
Рівень організаційної культури	нормал.	нормал.	низьк.	низьк.	низьк.
<i>рівень безпеки</i>	0,54	0,53	0,48	0,45	0,41
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,52	0,48	0,45	0,4	0,36
ПАТ «Хартрон» ПАТ «Хартрон»					
Рівень сприйнятливості для наукових досліджень і розробок	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,63	0,64	0,61	0,59	0,54
Рівень згуртованості трудового колективу	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,54	0,54	0,55	0,55	0,55
Рівень організаційної культури	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,7	0,65	0,65	0,61	0,61
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,63	0,61	0,6	0,58	0,57
ПАТ «ЧЕЗАРА»					
Рівень сприйнятливості для наукових досліджень і розробок	низьк.	низьк.	низьк.	критич.	критич.
<i>рівень безпеки</i>	0,31	0,28	0,26	0,24	0,24
Рівень згуртованості трудового колективу	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.
<i>рівень безпеки</i>	0,4	0,4	0,36	0,35	0,3
Рівень організаційної культури	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.	низьк.
<i>рівень безпеки</i>	0,43	0,42	0,38	0,35	0,32
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,39	0,38	0,35	0,32	0,3
ПАТ «ХФЗ «Червоназірка»					
Рівень сприйнятливості для наукових досліджень і розробок	низьк.	низьк.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,43	0,48	0,54	0,58	0,63
Рівень згуртованості трудового колективу	низьк.	низьк.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,31	0,35	0,51	0,54	0,58
Рівень організаційної культури	низьк.	низьк.	низьк.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,43	0,45	0,48	0,54	0,6
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,39	0,42	0,51	0,56	0,6

ПАТ «Фармак»					
Рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок	висок.	висок.	висок.	висок.	висок.
<i>рівень безпеки</i>	0,8	0,83	0,84	0,83	0,83
Рівень згуртованості трудового колективу	висок.	висок.	висок.	висок.	висок.
<i>рівень безпеки</i>	0,75	0,73	0,75	0,77	0,77
Рівень організаційної культури	висок.	висок.	висок.	висок.	висок.
<i>рівень безпеки</i>	0,8	0,82	0,82	0,84	0,84
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,78	0,8	0,8	0,82	0,82
ПАТ «МОТОР СІЧ»					
Рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок	низьк.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,43	0,51	0,52	0,52	0,52
Рівень згуртованості трудового колективу	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,6	0,62	0,61	0,65	0,65
Рівень організаційної культури	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,7	0,73	0,73	0,72	0,72
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,6	0,64	0,63	0,65	0,65
ПАТ «НТК «Електронприлад»					
Рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,63	0,65	0,63	0,65	0,65
Рівень згуртованості трудового колективу	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,53	0,54	0,54	0,56	0,57
Рівень організаційної культури	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.	нормал.
<i>рівень безпеки</i>	0,7	0,73	0,78	0,75	0,73
Сумарно по групі із врахуванням внутрішньогрупових коефіцієнтів	0,63	0,64	0,66	0,66	0,65

Джерело: розроблено автором.

Таблиця В.11

**Результати оцінювання кадрової безпеки
за групами із врахуванням групових коефіцієнтів**

	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монфарм»					
організаційний	0,17	0,16	0,15	0,17	0,18
мотиваційний	0,08	0,08	0,08	0,08	0,09
освітньо-інтелектуальний	0,09	0,09	0,1	0,1	0,11
ефективність використання персоналу	0,11	0,13	0,11	0,09	0,06
умови праці	0,11	0,1	0,1	0,1	0,11
ПАТ «Коннектор»					
організаційний	0,15	0,14	0,12	0,12	0,11
мотиваційний	0,07	0,08	0,06	0,04	0,04
освітньо-інтелектуальний	0,1	0,11	0,1	0,09	0,08
ефективність використання персоналу	0,14	0,14	0,06	0,02	0,04
умови праці	0,08	0,08	0,08	0,07	0,07
ПАТ «Київський завод «Радар»					
організаційний	0,18	0,18	0,18	0,17	0,16
мотиваційний	0,06	0,06	0,07	0,07	0,08
освітньо-інтелектуальний	0,09	0,08	0,09	0,08	0,08
ефективність використання персоналу	0,07	0,03	0,15	0,15	0,07
умови праці	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
ПрАТ «Квазар»					
організаційний	0,14	0,13	0,12	0,1	0,12
мотиваційний	0,08	0,06	0,06	0,08	0,11
освітньо-інтелектуальний	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
ефективність використання персоналу	0,1	0,09	0,03	0,15	0,12
умови праці	0,08	0,08	0,07	0,06	0,06
ПАТ «Хартрон»					
організаційний	0,16	0,15	0,15	0,14	0,13
мотиваційний	0,13	0,13	0,13	0,13	0,15
освітньо-інтелектуальний	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
ефективність використання персоналу	0,16	0,16	0,04	0,04	0,04
умови праці	0,1	0,1	0,1	0,09	0,09
ПАТ «ЧЕЗАРА»					
організаційний	0,14	0,12	0,09	0,08	0,08
мотиваційний	0,06	0,07	0,06	0,06	0,06
освітньо-інтелектуальний	0,07	0,06	0,06	0,05	0,05
ефективність використання персоналу	0,06	0,04	0,11	0,13	0,06
умови праці	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05

ПАТ «ХФЗ «Червона зірка»					
організаційний	0,17	0,17	0,18	0,17	0,18
мотиваційний	0,07	0,08	0,09	0,12	0,15
освітньо-інтелектуальний	0,11	0,1	0,1	0,1	0,11
ефективність використання персоналу	0,09	0,12	0,12	0,07	0,08
умови праці	0,06	0,07	0,08	0,09	0,1
ПАТ «Фармак»					
організаційний	0,18	0,19	0,19	0,2	0,2
мотиваційний	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
освітньо-інтелектуальний	0,13	0,13	0,13	0,14	0,14
ефективність використання персоналу	0,1	0,13	0,12	0,14	0,08
умови праці	0,12	0,13	0,13	0,13	0,13
ПАТ «МОТОР СІЧ»					
організаційний	0,16	0,16	0,16	0,16	0,17
мотиваційний	0,1	0,12	0,13	0,11	0,13
освітньо-інтелектуальний	0,06	0,07	0,06	0,07	0,07
ефективність використання персоналу	0,11	0,11	0,12	0,05	0,14
умови праці	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
ПАТ «НТК «Електронприлад»					
організаційний	0,17	0,17	0,17	0,18	0,18
мотиваційний	0,15	0,15	0,18	0,17	0,19
освітньо-інтелектуальний	0,11	0,11	0,11	0,11	0,13
ефективність використання персоналу	0,1	0,1	0,1	0,09	0,13
умови праці	0,11	0,12	0,12	0,12	0,12

Джерело: розроблено автором.

Наукове видання

ВОРОНКА Ольга Зіновіївна

**МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ
ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО
СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

Монографія

Підписано до друку 23.06.2020. Формат 60х84 1/16
Папір офсетний. Друк різнографія
Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 13,3
Тираж 300 пр.

ТзОВ «Галицька видавнича спілка»
вул. Туган-Барановського, 24, м. Львів, 79005
тел.(032)276-37-99
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №198

Віддруковано:
СПД ФОП Марусич М.М.
м. Львів, пл. Князя Я. Осмомисла, 5/11
тел./факс: (032)261-51-31
e-mail: interprint-m@ukr.net

