

---

---

# ЕКОНОМІКА

*В. Іванець*

●

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

Економічна безпека підприємства являє собою сьгодні універсальну категорію, що відображає захист суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях - від держави до її громадянина та працівника підприємства.

Статистика показує, що до 80% збитків підприємство несе через пряму участь власних співробітників у тих чи інших злочинних діях.

Адже становлення та розвиток будь-якого підприємства пов'язано з необхідністю залучення до роботи достатньо великої кількості кваліфікованих спеціалістів з метою комплексного забезпечення безпеки підприємства. На даному етапі свого розвитку в Україні ще недостатньо спеціалістів у сфері захисту інформації, перевірки приміщень, застосування комплексних систем безпеки, але найслабшою ланкою у системі збереження інформації є все ж таки людський фактор - психофункціональна можливість та надійність людини, її відношення до праці і підприємства, де вона працює, та суспільства до неї. Спеціалісти виділяють такі критерії надійності, яким повинен відповідати кожен співробітник підприємства: професіональна, психологічна та моральна [1, ст. 48-50]. Людський фактор - це актуальна проблема, яку повинно вирішувати кожне підприємство у сфері бізнесу та підприємництва в умовах зростання загроз, небезпек, конфліктів та жорсткої конкурентної боротьби за сфери впливу - нові наукові відкриття, технології, ринки. Тому в управлінській діяльності, як ніколи, і в організації та забезпеченні безпеки підприємства зростає роль вміння менеджерів, керівників і спеціалістів охоронних, режимних, детективних підрозділів враховувати та аналізувати всю інформацію, що стосується людського фактора [1, ст. 48-49].

Рівень економічної безпеки підприємства певним чином залежить від стану кадрового потенціалу підприємства, його якісного і кількісного складу, ефективність використання якого забезпечується соціальною політикою підприємства, науково обгрунтованими організацією і мотивацією праці.

Кадрова складова економічної безпеки підприємства включає в себе два взаємопов'язаних напрямки діяльності: упередження зовнішніх і внутрішніх загроз комплексній системі безпеки; роботу з планування і управління персоналом підприємства. Перший - націлений на підтримання діяльності комплексної системи безпеки зі збереження і розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, який включає в себе наявні у підприємства права на інтелектуальну власність чи на її використання, серед яких патенти, ліцензії, інші права, які підлягають законодавчому захисту, об'єкти інтелектуальної власності. Другий - це робота з планування персоналу, упередження загроз негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок недостатньої кваліфікації його співробітників, недостатньої організації системи управління персоналом, його підбором, відбором, навчанням і мотивацією. Поняття інтелектуального капіталу (сума тих знань всіх співробітників підприємства, які забезпечують його конкурентоздатність) і пов'язане з ним поняття інтелектуальної власності невіддільні від нової економіки. Головним носієм інтелектуального капіталу є спеціально підібраний і

підготовлений персонал підприємства. Інтелектуальний капітал має декілька складових елементів, і на його формування та величину впливає достатньо численна група факторів. Тому інтегральна оцінка інтелектуального капіталу повинна відображати багатогранну діяльність підприємства в цілому. Таким чином, високий рівень економічної безпеки підприємства значною мірою залежить від складу кадрів, їх інтелекту і професіоналізму.

Заходів та засобів, які могли б повністю забезпечити безпеку діяльності підприємства, поки ще не існує, як не існує і засобів забезпечення стопроцентної безпеки. Однак є можливість максимально знизити цю небезпеку, тримати її під контролем і запобігати небажаним наслідкам через усвідомлену, організовану, послідовну і ціленаправлену кадрову політику, яка становить таку ж необхідну умову нормальної роботи підприємства, як і продуманий бізнес-план. Цей процес управління персоналом базується на трьох основних принципах: планування та організації розумного підбору, відбору, найму персоналу за допомогою сучасних методів; навчання та мотивація праці, включаючи як грошові способи мотивації (продуману та грамотно побудовану систему винагороди), так і моральні мотиви (як престиж, професіональний ріст співробітників підприємства, свобода творчості і висловлювання своєї думки); організаційна культура, яка підтримує на підприємстві клімат стосунків, сприятливих для роботи персоналу, відчуття соціальної захищеності робітників підприємства і їх захищеність соціальними благами [2, ст. 140-141].

Життєва практика підтверджує, що основні випадки загроз безпеці підприємства проявляються через зниження продуктивності праці співробітників підприємства, їх низьку кваліфікацію, зниження віддачі від творчості персоналу, збільшення плинності кадрів і пов'язане з нею послаблення інтелектуального потенціалу підприємства та кваліфікаційного рівня персоналу, моральну незадоволеність роботою, шкідливі звички.

Але значні інформаційні витоки можуть здійснюватись навіть не зі злих умислів співробітників. Історія підприємництва знає випадок, коли прискіплива старанність, акуратність, доброзичливість та хворобливе сприйняття реакції клієнтів на свою поведінку однієї із співробітниць фірми призвели до систематичного витоку протягом півроку важливої службової інформації, якою не погребували скористатися конкуренти [3, ст. 206].

Кадрова безпека, підбір і перевірка щодо економічної безпеки кадрів, які задіяні на ключових ділянках бізнесу підприємства, - справа достатньо тонка і повинна стояти на першому плані, вона потребує і скрупульозного вивчення обстановки, і вміння виключно швидко скласти необхідну «мозаїку» з часом різномірної інформації щодо компетенції та професіоналізму осіб, від яких залежить прийняття рішень в економічній і фінансовій сферах. Це стосується, в першу чергу, стратегії управління персоналом, яка взаємопов'язана і стоїть поруч за кадровою безпекою, в процесі організації чи модернізації підприємства. Керівній ланці повинні бути притаманні такі навички та вміння:

- стратегічне мислення щодо загроз зовнішнього середовища та оптимального стратегічного реагування;
- здатність впроваджувати зміни в життя колективу підприємства чи організації, враховуючи його адаптивну реакцію як реальну;
- управління відносинами і зв'язками підлеглих та партнерів для досягнення підприємством чи організацією кінцевого успіху.

Менеджер повинен володіти:

- еластичністю в управлінських змінах;
- вмінням керувати процесом впровадження змін;
- міжособистісним розумінням вкладу кожного члена процесу змін;
- вмінням забезпечити підтримку учасників організаційних змін;
- вмінням встановлювати чіткі цілі і розподілення ролей;
- здатністю до швидкої адаптації і ефективної роботи у будь-якому незнайомому середовищі [5].

Особливо у нинішніх умовах, коли саме поняття економічної безпеки все більше переходить у площину захисту інтелектуальної власності підприємств і організацій і збереженні своїх ноу-хау у сфері технологій, промислових розробок і т.д. в умовах загострення конкуренції, комплексних методів ведення економічної розвідки та контррозвідки, переманювання і підкупу кваліфікованих спеціалістів. Практика показує [3, ст.208], що найбільшого впливу на підлеглих з боку конкурентів зазнає середня керівна ланка, яку намагаються в першу чергу переманити і на яку припадає найбільша кількість випадків свідомої діяльності на користь конкурента.

Справа в тому, що саме ці люди знають, як правило, набагато більше про поточний стан справ на підприємстві, ніж як прийнято вважати. Крім того, вони спостережливіші, кмітливіші, уміють правильно систематизувати крупинки тих даних, які, за переконанням керівництва, їм недоступні, і робити правильні висновки.

Останнім часом підвищеним попитом у російських підприємців користуються такі послуги [3, ст.209], як складання психологічних портретів (описова характеристика певних психологічних позитивних та негативних якостей конкретної особи, що характеризують дану особу і її поведінку) і психологічних висновків (заключний службовий документ про результати вивчення психологом підприємства одержаної психологічно значущої інформації про співробітника) не тільки на співробітників підприємства, але й на партнерів та потенційних конкурентів. У цій справі слід остерігатися крайнього непрофесіоналізму з боку рекрутерів (вивчаючі фірми) щодо кандидатів під час первинного відсіву претендентів на одержання відповідальної посади. Вони можуть повально зловживати психологічним тестуванням чи поліграфом, в результаті чого якості претендентів, які пройшли такий відбір, залишаються на совісті тестуючих психологів. Певна частина підприємців користується уже знайомими і перевіреними для них способами: рекомендованими листами від їх родичів та знайомих, характеристиками з попередніх місць роботи претендентів, документальними підтвердженнями психофункціональної надійності претендентів.

Економічна безпека підприємства сьогодні просто немислима без комплексного вирішення всієї структури наявних фінансових, кредитних, правових і кадрових проблем. Тому уже зараз деякі фірми (наприклад, російська Міжнародна асоціація охоронно-детективних підприємств «Клен», м.Санкт-Петербург [3, ст.210], спеціалізуються на утриманні власних кадрових банків: спеціалістів як у сфері охоронного бізнесу, так й у сфері забезпечення безпеки в цілому (кваліфіковані експерти у сфері валютно-фінансових операцій, операцій з нерухомістю, спеціалісти з фондового ринку і антикризового управління); з підготовки кадрового резерву для всіх самостійних членів і постійних ділових партнерів, підтримуючи обдарованих студентів з перспективою їх майбутнього працевлаштування; з кадрової ротації як по горизонталі, так і по вертикалі відповідно до назрілої необхідності та кваліфікації претендуючих на високі посади, на зразок багатьох американських, японських та європейських фірм; з накопичення відповідних фінансових можливостей для матеріального стимулювання співробітників з метою допомоги їм у вирішенні буденних соціальних проблем.

Важливу роль у здійсненні профілактики негативних процесів на підприємстві, які загрожують безпеці підприємства чи персоналу, відіграють психологи з менеджерами безпеки шляхом визначення відповідності займанім посадам, складання психологічного портрета об'єкта професіонального інтересу, виявлення осіб девіантної поведінки, здійснення психологічного вивчення співробітників, а також одержання додаткових даних про претендентів на відповідальні посади на підприємстві від партнерів, державних і недержавних інформаційних структур [1, ст.399-400].

Таким чином, управління персоналом та кадрову безпеку слід розглядати як складові єдиної комплексної економічної безпеки підприємства. Дані можуть бути використані при формуванні та управлінні персоналом підприємства.

#### **Джерела та література:**

1. А.С.Соснин, П.Я.Прыгунов. Менеджмент безопасности предпринимательства: Учеб. пособие.- К: Изд-во Европ. Ун-та, 2002. - 357 с.
2. В.И.Ярочкин. Система безопасности фирмы. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось - 89, 2003. - 352 с.
3. Драчев С.С. Основы корпоративной безопасности. - СПб.: ООО «Издательство Полигон», 2000. - 240 с., ил.
4. Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: Зб. матеріалів наук. - практ.конф., Київ, 16-17 трав. 2001 р./ Редкол.: І.І.Тимошенко (голова) та ін.- К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2003.-480 с.
5. «О стратегии управления и развития персонала в процессе модернизации организации» С.В.Козаченко, Вісник українського відділення міжнародної академії наук вищої школи. Видавничий центр МНТУ, № 1 (1) / 2003р., ст. 89-90.