

УДК 65.012.8(477)

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-25>

Шупрудько Н.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, міжнародної економіки та туризму
Чернівецького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

Shuprudko Nataliia

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of
Kyiv National University of Trade and Economics

СУЧАСНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

MODERN TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Застосування іноземного досвіду для формування безпечних умов функціонування та розвитку бізнесу ускладнено в Україні, перш за все, відмінними умовами ведення бізнесу. Система економічної безпеки українських підприємств формується у складних умовах виходячи передусім із власного практичного досвіду та теоретичних напрацювань вітчизняних науковців. Пандемія COVID-19 спричинила виникнення сукупності нових загроз для усіх складників економічної безпеки, зокрема і для кадрового. Об'єктом кадрової безпеки виступають працівники, які потребують захисту, але й стосовно яких потрібно здійснювати захисні заходи внаслідок можливого заповідання ними шкоди підприємству. Пандемія COVID-19 стала першопричиною трансформації управління кадровою безпекою внаслідок необхідності реагування на нові загрози та збільшення взаємодії з працівниками, посилення їхньої лояльності та забезпечення вищого рівня контролю.

Ключові слова: безпека, кадрова безпека, загроза, працівник, трудові ресурси, пандемія COVID-19.

АННОТАЦИЯ

Применение зарубежного опыта для формирования безопасных условий функционирования и развития бизнеса затруднено в Украине, прежде всего, другими условиями ведения бизнеса. Система экономической безопасности украинских предприятий формируется в сложных условиях исходя, прежде всего, из собственного практического опыта и теоретических наработок отечественных ученых. Пандемия COVID-19 вызвала возникновение совокупности новых угроз для всех составляющих экономической безопасности, в том числе и для кадровой. Объектом кадровой безопасности выступают работники, которые нуждаются в защите, но и в отношении которых нужно осуществлять защитные меры вследствие возможного причинения ими ущерба предприятию. Пандемия COVID-19 стала первопричиной трансформации управления кадровой безопасностью вследствие необходимости реагирования на новые угрозы и увеличения взаимодействия с работниками, усиления их лояльности и обеспечения высокого уровня контроля.

Ключевые слова: безопасность, кадровая безопасность, угроза, работник, трудовые ресурсы, пандемия COVID-19.

ANNOTATION

The application of foreign experience for the formation of safe conditions for the functioning and development of business is complicated in Ukraine primarily by the excellent conditions for doing business. The system of economic security of Ukrainian enterprises is formed in difficult conditions, based primarily on their own practical experience and theoretical achievements of domestic scientists. The Covid-19 pandemic has posed a set of new threats to

all components of economic security, including human security. To outline the prerequisites and identify options for the transformation of personnel security management of Ukrainian enterprises, the following methods were used: *induction and deduction, comparison and systematization* – in the study of the essential characteristics of the term «personnel security of the enterprise»; *synthesis and analysis* – to determine the security aspects of the interaction between enterprise and employee; *morphological analysis* – to clarify the object of personnel security of the enterprise and to consider the directions of its transformation; *abstract-logical* – for theoretical generalizations and conclusions of the study. It is substantiated that the object of personnel security are employees who need protection as the most valuable resource. It is proved that protective measures should be taken against employees as a result of possible damage to the enterprise. The list of threats was formed for enterprises (IT companies and enterprises selling goods via the Internet), which were able to transfer employees to remote work, and industrial enterprises, which due to the specifics of the technological process and the introduction of restrictions at the national level were forced to stop production. The list of internal threats for the first group of enterprises included: increasing the cost of implementing measures to detect cases of Covid-19, preventing the spread and promoting the restoration of workers' ability to work; lack of actual control over the actions of employees and limited application of administrative and legal methods of personnel management; lack of personal contact (manager-subordinate, employee-employee) and lower level of interaction. For the second group of enterprises, the list was supplemented by the following threats: reduction of labor potential due to illness, partial disability, dismissal of some employees, difficulty in getting to work; the absence of job applicants who are able to quickly begin to perform tasks that require a certain level of qualification and knowledge of technology; deterioration of the psychological climate in the workforce and an increase in the number of conflicts; reduction of employee motivation due to partial or complete cessation of wages during the period of production stoppage; complicating the conditions for professional growth of staff; reducing the level of protection of the intellectual potential of the enterprise; shortcomings of distance learning in higher education institutions, which made it impossible for young professionals to obtain the necessary amount of practical skills. The Covid-19 pandemic has been shown to be the root cause of the transformation of personnel security management due to the need to respond to new threats and increase interaction with employees, increasing their loyalty and ensuring a higher level of control.

Key words: security, personnel security, threat, worker, labor resources, Covid-19 pandemic.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Низький рівень мотива-

ції у поєднанні з простоями, різкими перепадами в обсягах виконуваних робіт, скороченням робочого дня та тижня, ймовірністю звільнення та зростанням цін на товари першої необхідності підштовхують працівників до здійснення вчинків, які безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємства. Крадіжки, використання службового становища, ігнорування наказів і розпоряджень, безініціативна та неякісна робота з низьким рівнем продуктивності праці, поширення неправдивої інформації та розголошення комерційної таємниці тощо спричиняють не лише збитки, а й припинення діяльності підприємства. Без цілеспрямованої кадрової політики з обов'язковим урахуванням безпекових аспектів працівники, будучи найціннішим ресурсом, перетворюються на найбільше джерело загроз. Кадрова безпека не може вважатися другорядною, адже її рівень впливає на всі інші складники економічної безпеки, оскільки пов'язаний із діями чи бездіяльністю кожного працівника. Отже, проблема забезпечення кадрової безпеки, зокрема в умовах пандемії COVID-19, є актуальною та потребує дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Теоретичному розробленню питань, пов'язаних із забезпеченням кадрової безпеки підприємства, багато уваги приділяли О. Ареф'єва, І. Бурда [1], Е. Гречко, А. Джабава [2], З. Живко, А. Кібанов, А. Ляшенко, О. Кіріченко, О. Сліпа, В. Франчук, Ю. Чаплигіна, Л. Швайка, Н. Швець [4] та ін.

Незважаючи на вагомість наукового доробку зазначених авторів, можна відзначити, що у вітчизняній і зарубіжній літературі недостатньо ретельно розглянуто питання, пов'язані з виникненням нових загроз кадровій безпеці, що зумовлені змінами в діяльності більшості українських підприємств унаслідок пандемії COVID-19.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в узагальненні теоретичних напрацювань стосовно суті та завдань кадрової безпеки на українських підприємствах, визначенні переліку та природи ключових загроз, зокрема й таких, які спричинені впливом пандемії COVID-19, із подальшим окресленням варіантів трансформації системи управління кадровою безпекою.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Здійснене узагальнення дало змогу виявити, що проблемі забезпечення кадрової безпеки в умовах українських підприємства не приділяється належна увага. Причинами цього є: по-перше, концентрація уваги власників та вищого менеджменту виключно на проблематиці економічної безпеки загалом та її фінансовому складнику зокрема; по-друге, існування стереотипу, що кадрові питання можуть вирішуватися з формального погляду відділом ка-

дрів, а фактично віддані на розгляд керівникам підрозділів за принципом «твої люди – твоя відповідальність». Друга обставина спричинила поширення практики працевлаштування родичів, сусідів та «друзів дитинства», що скоріше негативно впливає на рівень кадрової безпеки через недостатньо високий професійний рівень персоналу та низьку трудову дисципліну, що в сукупності погіршує продуктивність праці, а отже, ефективність використання трудових ресурсів. Зроблені узагальнення доводять доцільність приділення уваги, перш за все, теоретичним напрацюванням у сфері кадрової безпеки.

Попри обґрунтовану важливість кадрової безпеки, яка не лише впливає на рівень вищої системи, тобто економічної безпеки, а й на ефективність використання найбільш цінного ресурсу – трудового, інтенсивність наукових досліджень у цій сфері є критично низькою. Можна процитувати не більше двадцяти визначень поняття кадрової безпеки, авторами яких є українські науковці. Інша площина цієї проблеми полягає у тому, що запозичення іноземного досвіду суттєво ускладнене внаслідок відмінності умов функціонування вітчизняних підприємств, впливу сукупності зовнішніх та внутрішніх загроз тощо. Відповідно, зростає важливість формування теоретичного базису з апробацією на практиці, тобто виходячи з необхідності узгодження інтересів працівника та підприємства.

Проведене узагальнення дало змогу виявити наявність кількох ключових підходів до трактування суті поняття «кадрова безпека»: процесного (кадрова безпека як процес запобігання впливу ризиків та загроз), системного (кадрова безпека як підсистема економічної безпеки), ресурсного (орієнтація кадрової безпеки на захист працівників як трудового ресурсу) та управлінського (застосування управлінських заходів стосовно формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства). Попри те, що в кожного з названих підходів є свої відмінності, загалом вони доповнюють один одного, доводячи, що процес забезпечення кадрової безпеки є надзвичайно складним, адже об'єктом виступає людина, реакцію та дії якої в будь-якій стандартній ситуації передбачити складно. Якщо ж йдеться про постійне перебування у середовищі, яке характеризується критичним рівнем невизначеності через політичні та соціальні збурення, військові дії на території країни, то стан та дії людини потребують постійного контролю та створення адекватної системи мотивації в умовах кожного підприємства.

Поруч із зазначеними підходами до трактування суті кадрової безпеки прослідковується ще один важливий аспект, який передбачає взаємозв'язок між працівниками та підприємством. Так, частина дослідників забезпечення кадрової безпеки пов'язує зі зменшенням утрат через дії працівників. Для прикладу, Н. Швець розглядає кадрову безпеку як «...процес запобігання негативним впливам на економічну без-

пеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами у цілому» [4, с. 32]. А. Джабава конкретизує, що «...кадрова безпека – сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм із боку персоналу підприємства» [2]. З такою позицією складно погодитися, адже йдеться про орієнтацію суб'єктів безпеки виключно на протидію загрозам, джерелом виникнення яких є працівники підприємства.

Інша позиція наявна у визначенні І. Бурди, в якому він підкреслює, що пріоритетним завданням кадрової безпеки є «...захист від загроз із метою створення умов для найефективнішого управління персоналом як визначальним ресурсом для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства» [1, с. 89]. Тобто автор обстоює позицію, що захисту потребують працівники підприємства, коли загрози, пов'язані з діями чи бездіяльністю персоналу, не розглядаються.

Ці дві відмінні позиції частково узгоджуються у третьому варіанті, який демонструє Н. Логінова, окреслюючи ключові завдання для кадрової безпеки як «...виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно просявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства» [3, с. 372].

Підводячи підсумки, вважаємо за доцільне підкреслити, що складність забезпечення кадрової безпеки полягає у необхідності одночасного визначення працівників як об'єкта захисту, так і джерела загроз. Окрім цього, функції суб'єктів безпеки виконують співробітники, які або перебувають у штаті підприємства, або ж виконують завдання відповідно до укладеної угоди, або ж наділені такими повноваженнями відповідно до норм чинного законодавства. Усе це формує широке поле для наукового пошуку, яке охопити в межах окремої публікації складно, тому в подальшому сконцентруємо увагу на визначенні загроз кадровій безпеці з окресленням шляхів для зменшення ймовірності їх виникнення.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на процес забезпечення кадрової безпеки. Можна стверджувати, що не лише українські, а й переважна більшість світових компаній не були готові до необхідності зупинки виробництва внаслідок обмежень, які були введені на державному рівні. Проблеми зі здоров'ям працівників або ризики їх виникнення стали переконаливим свідченням важливості приділення належної уваги саме кадровій безпеці. Мало нісече виникнення низки специфічних нових загроз, хоча не зменшилася актуальність і тих, які традиційно існують та негативно впливають на рівень кадрової безпеки. Зазначений аспект особливо важливий, адже став вихідним момен-

том для здійснення трансформації управління цим складником економічної безпеки з метою стабілізації ситуації.

Перш за все потрібно уточнити, що частина українських підприємств змогла адаптуватися до режиму роботи в умовах пандемії за рахунок запровадження дистанційної роботи. Одними з перших такий крок змогли зробити ІТ-компанії та підприємства, які спеціалізуються на реалізації товарів через мережу Internet. Якщо в роботі других фактично не відбулося значних змін за винятком зростання кількості споживачів, які, не маючи змоги фізично здійснювати купівлю, виконували пошук на сайтах, проводили замовлення та отримували товар поштою, то перші – були змушені перевести усіх працівників на дистанційну роботу. Така форма взаємодії між підприємством та працівниками, окрім низки незручностей, пов'язаних зі змінами в режимі роботи, сформувала низку переваг, але створила й нові загрози. Окрім економії на оренді великих офісних приміщень, до нових можливостей можна віднести також залучення до виконання певних проєктів претендентів без існуючих географічних обмежень, а відповідно, і зменшення винагороди за виконану роботу.

Для працівників режим дистанційної роботи також надав нові можливості, які загалом можна окреслити так:

- збільшення продуктивності праці за рахунок концентрації працівників на виконанні завдань відповідно до особисто розробленого графіку [5, с. 456];
- зменшення часу на пересування за маршрутом «дім – офіс»;
- комфортні умови праці, створені під особисті потреби.

Акцент на перевагах не є випадковим, адже, як зазначалося вище, кадрова безпека повинна бути орієнтованою на більш ефективне використання трудових ресурсів, створюючи відповідне сприятливе середовище.

Поруч із перевагами в контексті управління кадровою безпекою мало місце виникнення нових загроз, які пов'язані зі:

- збільшенням витрат на реалізацію заходів із виявлення випадків COVID-19, недопущення поширення та сприяння відновленню працездатності працівників;
- відсутністю фактичного контролю над діями працівників та обмеженість у застосуванні адміністративно-правових методів управління персоналом;
- відсутність особистого контакту (керівник – підлеглий, працівник – працівник) та нижчий рівень взаємодії.

Для промислових підприємств, де технологічний процес виробництва неможливо здійснити віддалено, відбулося посилення таких загроз, як:

- зменшення трудового потенціалу через хвороби, часткову втрату працездатності, звільнення частини працівників, утруднення доїзду до робочого місця;

- відсутність претендентів на робочі місця, які здатні швидко приступити до виконання завдань, що вимагають певного рівня кваліфікації й знання технології;

- погіршення психологічного клімату в трудовому колективі та збільшення кількості конфліктів;

- зниження мотивації працівників через часткове або повне припинення виплати заробітної плати в період зупинки виробництва;

- ускладнення умов професійного зростання персоналу;

- зниження рівня захисту інтелектуального потенціалу підприємства;

- недоліки дистанційного навчання у закладах вищої освіти, які унеможливили отримання молодими фахівцями необхідного обсягу практичних навиків.

Окрім внутрішніх загроз кадровій безпеці, не можна залишати поза увагою й зовнішні, негативний вплив яких суттєво зріс:

- підвищення цін на продукти першої необхідності;

- інфляційні процеси в національній економіці;

- нестабільність політичної ситуації та продовження бойових дій на території країни;

- послаблення соціального захисту населення;

- обмеження у задоволенні соціальних (спілкування) та індивідуальних (отримання нових знань, самовираження) потреб.

Сформований перелік не можна вважати остаточним, оскільки пандемія не зупинена та існують труднощі з узагальненням досвіду промислових підприємств, які характеризуються відмінною специфікою фінансово-господарської діяльності. Потрібно взяти до уваги й те, що нами не враховано загрози іншим складникам економічної безпеки, такі як утрата ринків, збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості, зростання кількості рейдерських атак тощо. Окрім цього, нами не акцентовано увагу на доволі значній частині загроз, які були й залишаються такими, що потребують реалізації захисних заходів із боку суб'єктів безпеки (розкрадання майна та шахрайство, зловживання службовим становищем, недостатня кваліфікація та відсутність бажання до самовдосконалення; недоліки в системі підбору, підготовки та перепідготовки кадрів; недостатня увага до корпоративної культури; загострення протиріч між працівниками та менеджментом тощо). Поруч із цим цей проміжний етап дає певне інформаційне підґрунтя для розроблення методичних засад трансформації управління кадровою безпекою.

Не відкидаючи важливість удосконалення інформаційного забезпечення для посилення взаємодії між суб'єктами безпеки та об'єктами, якими є працівники, що задіяні в режимі дистанційної роботи, вважаємо за доцільне сконцентрувати увагу на інших моментах: системі найму, формуванні лояльності та посиленні контролю.

Внесення змін у систему найму стало особливо актуальним для промислових підприємств, адже основну частку їхніх трудових колективів становлять працівники середньої та старшої вікових груп, які здебільшого володіють необхідними знаннями, досвідом та є висококваліфікованими фахівцями. Стосовно саме цих вікових груп фіксується найбільша кількість випадків із середнім та важким перебігом хвороби. Тому управління кадровою безпекою повинно бути орієнтоване на створення резерву для відновлення кадрового потенціалу в умовах вимушеної нестабільності у залученні трудових кадрів. Такий резерв повинен формуватися за рахунок пошуку претендентів на робочі місця (власними зусиллями, звернення до рекрутингових та кадрових агентств) і шляхом перекваліфікації інших працівників підприємства. Доцільно більш активно використовувати, якщо існують технологічні передумови, й такі методи залучення персоналу, як лізинг, аутстафінг та аутсорсинг.

Приділення уваги питанню збільшення лояльності працівників спирається на той доведений факт, що лояльні працівники не лише працюють із більшою віддачею, а й готові нести весь важкий тягар кризової ситуації, продовжуючи виконувати свої обов'язки та максимально сприяючи стабілізації ситуації. Своєю чергою, нелояльні працівники розглядають підприємство суто як місце отримання грошової винагороди, орієнтовані на мінімізацію фізичних та розумових зусиль під час виконання будь-якого завдання за можливості використання ресурсів у власних інтересах та готові змінити місце праці за першої нагоди.

Нестабільність у роботі більшості промислових підприємств, спричинена виникненням та поширенням COVID-19, вимагає активізації усіх ресурсів, коли трудовий – найбільш цінний, а в його основі покладено роботу лояльного персоналу. Для підвищення лояльності персоналу з позиції забезпечення кадрової безпеки доцільним є не лише робота суб'єктів безпеки стосовно недопущення виникнення конфліктів, контроль над умовами праці та мінімізації ризиків поширення небезпечної хвороби, а й участь у вдосконаленні системи мотивації праці. Тобто якщо відсутні реальні можливості збільшити заробітну плату внаслідок погіршення фінансового стану підприємства, то доцільним є більш активне використання нематеріального стимулювання. Здійснення роз'яснювальної роботи щодо поточного стану та перспектив швидкого відновлення темпів фінансово-господарської діяльності сприятиме зменшенню рівня невідзначеності та агресивності у мікросередовищах підприємства.

В умовах розбалансування процесу функціонування підприємства контроль не може бути послаблений, навпаки, він стає основою збереження бізнесу загалом. Суб'єкти безпеки повинні розробити протоколи роботи всіх основних

підрозділів у нових умовах, ураховуючи необхідність зменшення загроз для персоналу та загроз, що спричинені діями чи бездіяльністю кожного окремого працівника. Йдеться не лише про додаткові транспортні засоби для довозення працівників до місця роботи, а й про запровадження медичного страхування, додаткові медичні огляди, ізоляційні кімнати, індивідуальні засоби захисту, набір першочергових ліків тощо. Створення системи внутрішнього зв'язку дасть змогу отримувати інформацію про можливий невихід на роботу певного працівника й оперативно реагувати та задіювати наявні резерви.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Пандемія COVID-19 спричинила виникнення нових викликів, на які суб'єкти безпеки більшості підприємств не змогли адекватно відреагувати, що спровокувало появу внутрішніх та зовнішніх загроз усім складникам економічної безпеки, зокрема і кадровому. Виявлено, що незалежно від специфіки фінансово-господарської діяльності управління кадровою безпекою кожного підприємства потребує трансформації, тобто внесення змін, адекватних ситуації. Відмінність у впливі пандемії на кожне окреме підприємство дала змогу сконцентрувати увагу лише на базових моментах, які потребують першочергових змін, тобто на наймі працівників, збільшенні їхньої лояльності та посиленні контролю.

У подальших дослідженнях доцільно орієнтуватися на необхідність розроблення комплексного підходу до реагування на загрози, зокрема і для кадрової безпеки, які пов'язані зі зменшенням інтенсивності підприємницької діяльності в межах тривалого періоду часу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурда І.Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. *Наукові*

записки Української академії друкарства. 2012. № 3(40). С. 88–95.

2. Джобова А. Особенности подбора персонала в аптечные сети Санкт-Петербурга. URL: <http://www.selectium.spb.ru> (дата звернення: 08.05.2020).
3. Логінова Н.І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Коммунальное хозяйство городов*. 2009. № 87. С. 371–376.
4. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 26–27.
5. Штангрет А.М., Ярема О.Р., Штангрет І.А. Безпекові аспекти інтелектуалізації управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6(23). С. 455–461. URL: <http://easterneurope-ebm.in.ua/6-2019-ukr> (дата звернення: 08.05.2020).

REFERENCES:

1. Burda, I.Ya. (2012), *Mekhanizm zabezpechennia kadrovoi bezpeky v protsesi formuvannia ta realizatsii kadrovoi polityky* [The mechanism of personnel security in the process of formation and implementation of personnel policy]. *Naukovi zapysky (Ukr. akad. drukarstva)*. no. 3 (40). pp. 88–95.
2. Dzhobava, A. (2011), *Osobennosti podbora personala v aptechnye seti Sankt-Peterburga* [Peculiarities of staff recruitment for pharmacy chains in St. Petersburg]. Available at: <http://www.selectium.spb.ru>. (Accessed 8 May 2020).
3. Lohinova, N. I. (2009), *Mistse kadrovoi bezpeky v ekonomichnii bezpetsi pidpriemstva* [Mysce of personnel security in the economic security of the enterprise]. *Kommunal'noe khazyaystvo gorodov*. no. 87. pp. 371–376.
4. Shvets, N. (2006), *Metody vyavlennia i zberezhenia kadrovoi bezpeky, abo yak peremohty zlovzhyvannia personal* [Methods of identifying and maintaining personnel security, or how to overcome staff abuse]. *Personal*. no. 5. pp. 26–27.
5. Shtanhret, A. M. Yarema, O. R. and Shtanhret I. A. (2019), *Bezpekovi aspekty intelektualizatsii upravlinnia pidpriemstvom* [Security aspects of enterprise management intellectualization]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. vol. 6(23). pp. 455–461, Available at: <http://easterneurope-ebm.in.ua/6-2019-ukr> (Accessed 8 May 2020).