

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.1.9](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.9)

УДК 336.663

*А. О. Касич,
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна
Г. С. Медвідь,
магістрантка кафедри менеджменту
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна*

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

*A. O. Kasych
Doctor of Science (Economics), Professor, Head of Department of management,
Kyiv national University of technologies and design
H. S. Medvid
master's student of Department of management
Kyiv national University of technologies and design*

MANAGEMENT OF PERSONNEL SECURITY AT UKRAINIAN ENTERPRISES THROUGH THE PRISM OF MACROECONOMIC PROCESSES

У статті розглянуто сутність визначення кадрова безпека. Не існує єдиного визначення цьому поняттю, тому нами було запропоновано власне трактування терміну «Кадрова безпека».

Особливу увагу приділено дослідженню макроекономічних умов забезпечення кадрової безпеки українських підприємств. Визначено вплив зовнішніх та внутрішніх загроз підприємств. Розглянуто масштаби міграційних процесів на фоні погіршення демографічної ситуації. Узагальнено показники, які характеризують ситуацію на ринку праці.

Кадрова безпека розглядається нами як основний структурний елемент економічної безпеки підприємства, який впливає на всю її діяльність. Безпека підприємства залежить від різних обставин. Макроекономічні показники, а саме: економічні кризи, інфляція, міждержавні конфлікти та зміни політичної ситуації виступають як результати впливу на стан кадрової безпеки українських підприємств і формують їх конкурентоспроможність в стратегічній перспективі. Збиток може бути завдано в результаті стихійних лих, несприятливої економічної політики держави, непередбачуваних змін кон'юнктури ринку, недобросовісних дій конкурентів, невиконання контрагентами зобов'язань по оплаті договорів, а також протиправними діями співробітників.

Кадрова безпека спрямована на запобігання та усунення загроз і ризиків, що пов'язані із діяльністю персоналу. Саме тому, кадрова безпека займає на підприємстві пріоритетне місце в забезпеченні безпеки в цілому (по відношенню до інших складових).

Проаналізована комплексна характеристика умов кадрової безпеки українських підприємств та показники, які характеризують макроекономічні умови, що впливають на кадрову безпеку окремих підприємств. Визначено загрози кадровій безпеці на ринку праці та у зв'язку з системними проблемами на самих підприємствах та ключові стратегічні завдання

українських підприємств у контексті підвищення рівня їх кадрової безпеки. Сформовано пропозиції щодо удосконалення розвитку кадрового потенціалу підприємства у контексті підвищення рівня його безпеки.

The article considers the essence of the definition of personnel security. There is no single definition for this concept, therefore we have offered our own interpretation of the term "Personnel Security".

Particular attention is paid to the study of the macroeconomic conditions of personnel security of Ukrainian enterprises. The influence of external and internal threats of enterprises is determined. The scale of migration processes is considered on the background of deterioration of the demographic situation. The indicators characterizing the situation on the labor market are generalized.

Personnel security is considered by us as the main structural element of the company's economic security, which affects all of its activities. The security of a company depends on different circumstances. Macroeconomic indicators, namely: economic crises, inflation, interstate conflicts and changes in the political situation are the results of the impact on the state of personnel security of Ukrainian enterprises and shape their competitiveness in the strategic perspective. The damage may be caused by natural disasters, unfavorable economic policies of the state, unpredictable changes in the market situation, unfair actions by competitors, failure by contractors to pay contracts, as well as unlawful actions of employees.

Personnel security is sent to prevention and removal of threats and risks that is related to activity of personnel. That is why, personnel security occupies a priority place in the enterprise in ensuring security in general (in relation to other components).

The complex description of the conditions of personnel security of Ukrainian enterprises and indicators characterizing macroeconomic conditions influencing personnel security of individual enterprises are analyzed. The threats to human security in the labor market and in connection with systemic problems at enterprises and the key strategic objectives of Ukrainian enterprises in the context of raising the level of their personnel security have been identified. The proposals on improving the human resources development of the enterprise in the context of raising its level of security have been formed.

Ключові слова: *кадрова безпека; економічна безпека підприємства; безпека кадрів підприємства; кадрова політика; система мотивації; зовнішні та внутрішні загрози; макроекономічні показники; кадровий потенціал; кадровий менеджмент.*

Key words: *personnel security; economic safety of the enterprise; personnel safety of the enterprise; personnel policy; system of motivation; external and internal threats; macroeconomic indicators; personnel potential; personnel management.*

Постановка проблеми. Українські підприємства все частіше стикаються з проблемами плинності кадрів, відсутності достатньої кількості персоналу з необхідними кваліфікаційними навичками, втрати науково-технічних кадрів тощо, а відтак, проблема кадрової безпеки подальшого розвитку набуває загрозливих масштабів.

Суттєвий вплив на загострення даної проблеми в останні роки має і активізація трудової міграції. Так, за даними Міністерства закордонних справ України, кожного року з країни за кордон виїжджає близько 1 мільйона громадян [7]. Україна має найвищий рівень плинності кадрів в Європі – за рік кожен п'ятий робітник звільняється і через це українські компанії вже зараз називають дефіцит кадрів критичним. Погіршує ситуацію активне переманювання та залучення робітників з України іншими державами. У найближчі роки за оцінками експертів [1] міграційні процеси з України навіть посиляться за рахунок високого попиту на кваліфіковану робочу силу в країнах Східної Європи та окремих країнах Західної Європи.

Масштаби та прогнозовану динаміку міграційних процесів на фоні погіршення демографічної ситуації слід розглядати як найвагомішу загрозу кадровій безпеці підприємств та економічній безпеці держави, що проявляється, в тому числі, у зниженні темпів економічного зростання.

Основу міграційного потоку складають висококваліфіковані робітники, інженерно-технічний персонал, які не мають можливості працевлаштування на українських підприємствах з належним рівнем оплати праці. Однак питання забезпечення кадрової безпеки на підприємствах значною мірою визначаються

загальнодержавною політикою в сфері заробітної плати, соціального захисту, освіти та пенсійного забезпечення.

Саме тому, дослідження питань кадрової безпеки є важливими як на рівні підприємств, що дозволить визначити ключові проблеми та визначити цільові орієнтири розвитку їх кадрової політики, так і на рівні держави, оскільки вирішення даної проблеми потребує розробки та реалізації зваженої державної політики у сфері демографії, що до розвитку ринку праці тощо.

Метою статті є дослідження проблеми кадрової безпеки розвитку українських підприємств та визначення шляхів їх вирішення шляхом обґрунтування дієвих заходів через врахування зарубіжного досвіду. Для досягнення поставлено мети, на нашу думку, необхідно:

- уточнити економічну сутність поняття «кадрова безпека підприємства»;
- дослідити макроекономічні умови забезпечення кадрової безпеки українських підприємств;
- проаналізувати рівень кадрової безпеки окремих машинобудівних підприємств України;
- визначити ключові стратегічні завдання українських підприємств у контексті підвищення рівня їх кадрової безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику кадрової безпеки досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці: О. Ареф'єва [3], С. Кондратьєва [13], В. Алькема [2], А. Кібанов [11], Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Лашенко [12], А. Ляшенко, Я. Криль [15], Н. Швець [18]. На думку С. Кондратьєвої «Кадрова безпека підприємства – це комплекс дій, спрямованих на забезпечення процесу взаємодії співробітників (людей) для виконання основних кадрових робіт та заходів, що будуть зменшувати негативний вплив чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства» [13]. Н. Швець вважає, що кадрова безпека – стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом [18]. Оскільки ситуація постійно змінюється дана проблема залишається актуальною та потребує постійного моніторингу, в тому числі з урахуванням впливу макроекономічних процесів.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі розвитку економіки кадрова безпека відіграє значну роль у системі економічної безпеки підприємства та держави в цілому. Саме кадровий інтелектуальний потенціал в умовах інноваційної економіки відіграють особливу роль у розвитку підприємства, на чому наголошено у роботі Касич А.О. [9]. Наявність ініціативного, креативного персоналу стає стратегічно-значим ресурсом для підприємства, а тому завдання управління кадровою безпекою набувають особливого значення. Для розуміння предмету управління спочатку необхідно дослідити відповідний понятійний апарат. Слід зазначити, що для визначення сутності кадрової безпеки підприємства існує безліч понять та наукових обґрунтувань, що відображено у таблиці 1.

Таблиця 1.
Визначення поняття кадрової безпеки підприємства

Автор	Визначення	Базисна характеристика
О. Ареф'єва [3, с.97]	Кадрова безпека підприємства – сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості діяльності підприємства.	Розвиток трудових та етичних відносин між адміністрацією та персоналом.
В. Алькема [2, с.9]	Кадрова безпека підприємства – процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.	Взаємопов'язаний характер з іншими складовими економічної безпеки підприємства.
А. Кібанов [11, с.214]	Кадрова безпека – генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.	Формування політики розвитку персоналу у контексті забезпечення відповідності підприємства вимогам динамічного середовища.
Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Лашенко [12, с.87]	Кадрова безпека підприємства – забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Саме вона повинна займати домінуюче положення щодо відношення до інших елементів системи безпеки компанії.	Ідентифікація ризиків та загроз високопродуктивній роботі персоналу.
А. Ляшенко, Я. Криль [15, с. 276]	Кадрова безпека підприємства – сукупність соціально-економічних, управлінських, соціальних та психологічних процесів, скерованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником.	Комплексний характер управління персоналом.

Джерело: розроблено авторами на основі даних [2; 3; 11; 12; 15]

Варто підкреслити, що серед вчених немає єдиного визначення цьому поняттю, але кожен із них має власний погляд, використовуючи такі основні характеристики як: розвиток трудових та етичних відносин між адміністрацією та персоналом, взаємопов'язаний характер з іншими складовими економічної безпеки підприємства, формування політики розвитку персоналу у контексті забезпечення відповідності підприємства вимогам динамічного середовища, ідентифікація ризиків та загроз високопродуктивній роботі персоналу, комплексний характер управління персоналом.

Дослідивши праці науковців, можна запропонувати власне трактування даному терміну. Кадрова безпека – це один із елементів економічної безпеки підприємства, який спрямований на запобігання та усунення загроз і ризиків, що пов'язані із діяльністю персоналу та визначає можливості підприємства у повній мірі забезпечувати власні потреби у трудових ресурсах, які характеризують певними кількісними та якісними характеристиками, що відповідають сучасному етапу розвитку освіти, технології, тощо.

Кадрова безпека підприємства є результатом впливу багатьох чинників різного рівня та масштабу дії, які можуть, при цьому являти собою загрози. До мікро- загроз відносяться ті, джерелом яких є людський фактор – працівники підприємства, їх діяльність, окремі рішення й вчинки персоналу. До макро- загроз відносяться зміни у законодавстві, економіці, форс-мажорні обставини та жорстка конкуренція.

Серед сучасних тенденцій спостерігаються: одночасне підвищення кількості надзвичайних ситуацій метеорологічного, кліматичного, гідрологічного характеру і розмірів втрат від них; природні катастрофи є більш витратними за техногенні; немає рівномірного розподілу ризиків техногенного і природного характеру серед країн світу. Спостерігається зростання ризику через системність загроз техногенного і природного характеру, у зв'язку з чим потребується перегляд вимог до безпеки промислових об'єктів; існують складності оцінки економічних втрат від техногенних аварій у зв'язку з відсутністю загальноприйнятого підходу, який би враховував вплив наслідків протягом багатьох років після аварії, відтак необхідні додаткові зусилля міжнародного характеру для верифікації і узгодження даних про катастрофи; у розвинених країнах зростає попит на страхування на випадок природних катастроф [4, с. 42 – 43].

Кадрова безпека підприємства значною мірою залежить від ситуації на ринку праці, яка складається у той чи інший момент часу. Для узагальненої характеристики ситуації на ринку праці доцільно проаналізувати: динаміку зайнятого населення, динаміку чисельності трудових ресурсів, кількість безробітних та їх відсоток до населення відповідної вікової групи. Показники, які характеризують макроекономічні умови, що впливають на кадрову безпеку окремих підприємств представлено в табл.2.

Таблиця 2.

Комплексна характеристики умов кадрової безпеки українських підприємствах у 2010-2017 роках

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Зайняте населення тис. осіб	19180	19231	19261	19314	18073	16443	16276	16156
<i>темп росту, %</i>	<i>94,99</i>	<i>100,26</i>	<i>100,15</i>	<i>100,2</i>	<i>93,57</i>	<i>90,98</i>	<i>98,98</i>	<i>99,25</i>
Безробітне населення (за методологією МОП), тис. осіб	1713,9	1661,9	1589,8	1510,4	1847,6	1654,7	1678,2	1698,0
у % до економічно активного населення	8,2	8,0	7,6	7,3	9,3	9,1	9,3	9,5
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	10262	10083	10123	9720	8959	8065	7868	7679
% до зайнятого населення	53,5	52,4	52,6	50,3	49,6	49,0	48,3	47,5
Середня заробітна плата, грн	2250	2648	3041	3282	3480	4195	5183	7104
<i>темп росту, %</i>	<i>118,04</i>	<i>117,68</i>	<i>114,84</i>	<i>107,92</i>	<i>106,03</i>	<i>120,54</i>	<i>123,55</i>	<i>137,06</i>
Середня заробітна плата, дол США	281,3	331,0	377,3	404,7	292,2	191,9	202,9	267,1
<i>темп росту, %</i>	<i>113,9</i>	<i>117,6</i>	<i>113,9</i>	<i>107,2</i>	<i>72,2</i>	<i>65,6</i>	<i>105,7</i>	<i>131,6</i>
Заборгованість із виплати заробітної плати (на кінець року)	1254,9	1037,3	885,4	953,6	2366,9	2010,92	2004,0	2581,7
<i>темп росту, %</i>	<i>91,2</i>	<i>82,6</i>	<i>85,3</i>	<i>107,7</i>	<i>248,2</i>	<i>84,9</i>	<i>99,65</i>	<i>128,8</i>

Джерело: складено на основі даних [16]

Представлені дані, які характеризують макроекономічні умови кадрової безпеки на українських підприємствах, дозволяють виокремити такі основні тенденції:

По-перше, відбувається поступове зменшення чисельності зайнятого населення в Україні. Так, за досліджуваний період (з 2010 по 2017 рр.) середньорічні темпи динаміки відповідного показника склали 97,3%.

Загальне зменшення чисельності зайнятих зумовлено, перш за все, негативною динамікою народжуваності та зменшенням загальної чисельності населення України. Однак в окремі роки додатково проявлявся вплив й інших чинників. Так, у 2010 році зменшення чисельності зайнятих було зумовлено впливом економічної кризи. Суттєва зміна тенденцій відбулась у 2014 році у зв'язку із військовою агресією РФ та втратою частини територій. Відновленню динаміки кількості зайнятих перешкоджають й інші негативні процеси: нестійка динаміка економічного розвитку, активізація міграційних процесів, відсутність зваженої державної політики.

По-друге, досить стійкою є кількість безробітного населення – на рівні 1,7 млн. осіб, що у відсотках до економічно активного населення становить за даними 2017 року – 9,5%. Певне збільшення цього відносного показника зумовлене зменшенням чисельності зайнятих у економіці. Загалом все це свідчить про те, що системного вирішення проблеми безробітних в Україні впродовж досліджуваного періоду через створення нових робочих місць не знайдено.

По-третє, поступово зменшується кількість штатних працівників у національній економіці, що є негативною тенденцією. Їх частка у загальній кількості зайнятого населення у 2017 році знизилась до 47,5%. Це означає, що більша частка зайнятого населення працює за сумісництвом, що не можна вважати позитивною тенденцією, оскільки більш відданими та продуктивними є штатні працівники підприємства, а не сумісники.

По-четверте, збереження та збільшення зайнятості у національній економіці значною мірою залежить від рівня заробітної плати, який, на нашу думку, доцільно аналізувати у гривневому та доларовому вираженні. Так, у гривні середня заробітна плата в Україні зростає, однак в даних розрахунках не враховано динаміку інфляції. Тому більш об'єктивно ситуацію буде виражати заробітна плата, розрахована у дол. США. Як свідчать представлені дані в Україні фактично відбулось зменшення заробітної плати, що не сприяє підвищенню рівня кадрової безпеки. Крім того, в останні роки суттєво зросла заборгованість із заробітної плати, що також негативно впливає на зайнятість працівників. На українських підприємствах складається замкнене коло проблем: підвищення заробітної плати вимагає росту продуктивності праці, яка, в свою чергу, потребує збільшення інвестицій у основні засоби, однак більшість підприємств має обмежені можливості, на чому наголошено в роботі Касич А.О. [10].

Результатом представлених складних тенденцій розвитку ринку праці є рух робочої сили, який в останні роки постійно відстежується, в тому числі, у розрізі кварталів (рис. 1).

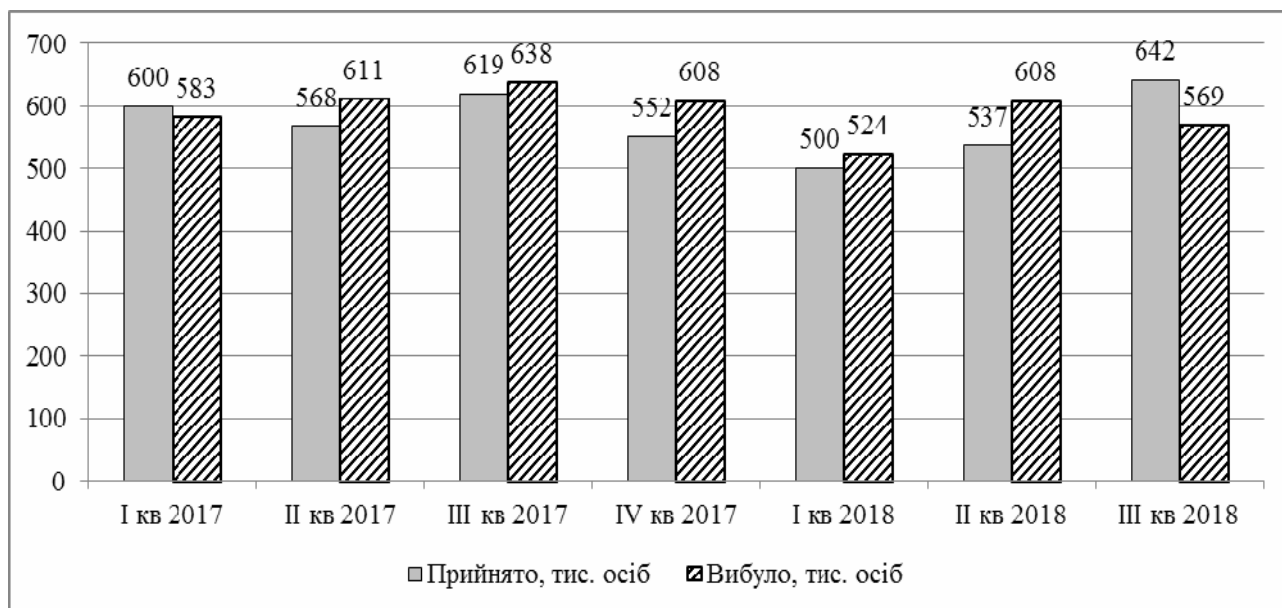


Рис. 1. Щоквартальний рух кадрів за 2017-2018 роки

Джерело: складено авторами на основі даних [16]

Рух робочої сили (прийом та вибуття) складає на 3-4% від загальної кількості зайнятого населення в Україні, що не є сприятливим для росту продуктивності праці на підприємствах, а отже, і для рівня їх кадрової безпеки.

Для розуміння прояву зазначених тенденцій на кадрову безпеку безпосередньо українських підприємств доцільно провести аналіз основних показників, що характеризують кадровий потенціал та визначають цільові завдання у цій сфері безпосередньо на мікрорівні (табл. 3).

Таблиця 3.
Показники, які комплексно характеризують кадрову безпеку машинобудівних підприємств

Показники	ПАТ АК «Богдан Моторс»					ПАТ «ЗАЗ» (Запорізький автомобільний завод)					ПАТ «АвтоКрАЗ» (Кременчуцький автомобільний завод)				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	2075	1517	937	1031	1031	5631	3684	1847	1643	1713	3518	3838	3571	3352	3012
<i>темп росту, %</i>	–	<i>73,1</i>	<i>61,8</i>	<i>110,</i>	<i>100</i>	–	<i>65,4</i>	<i>50,13</i>	<i>88,95</i>	<i>104,3</i>	–	<i>109,1</i>	<i>93,04</i>	<i>93,9</i>	<i>89,9</i>
Фонд оплати праці тис. грн	45711	51825,1	53608	74151	84874,9	165727	146854	110737	105411	129972	91865	112249	130160	134121	179291
<i>темп росту, %</i>	–	<i>113,37</i>	<i>103,44</i>	<i>138,32</i>	<i>114,5</i>	–	<i>88,6</i>	<i>75,4</i>	<i>95,2</i>	<i>123,3</i>	–	<i>122,2</i>	<i>115,9</i>	<i>103</i>	<i>133,7</i>
Середня заробітна плата, грн.	1835	2846	4767	5993	6860	2452	3321	4996	5346	6286	2176	2437	3037	3334	4960
<i>темп росту, %</i>	–	<i>155,1</i>	<i>167,4</i>	<i>125,7</i>	<i>114,4</i>	–	<i>135,4</i>	<i>150,4</i>	<i>107</i>	<i>117,5</i>	–	<i>111,9</i>	<i>124,6</i>	<i>109,7</i>	<i>148,7</i>
Середня чисельність позаштатних працівників, осіб	32	63	49	49	7	111	16	13	13	12	22	21	11	11	3
Середня чисельність сумісників, осіб	25	11	11	12	14	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб	–	9	8	10	12	96	18	59	94	55	3429	3103	3040	2937	2411

Джерело: складено авторами на основі даних [6]

Ситуація, яка складається на досліджуваних підприємствах, свідчить про зниження рівня кадрової безпеки, оскільки:

- зменшується чисельність штатних працівників, оскільки відбувається зменшення обсягів виробництва. Навіть на ПАТ «АвтоКрАЗ», де найменше скоротилась чисельність працівників, суттєво зросла кількість тих, хто працює на умовах неповного робочого дня. Зменшення чисельності працівників відбувається за рахунок найбільш кваліфікованих та ініціативних, які досить часто і складають основу міграційного потоку;

- середня заробітна плата, незважаючи на певне зростання, залишається нижче рівня середньої заробітної плати у національній економіці, що додатково сприяє відтоку робочої сили, особливо, з вищою освітою та з високими професійними навичками.

Досвід зарубіжних фірм показує, що розмір заробітної плати відповідно до посади регулюється рівнем освіти, якості диплома (середній, вищий, спеціальний навчальний заклад) [17, с.25]. Стаж роботи також впливає на збільшення заробітної плати, але для різних категорій керівників та фахівців тарифи різні. Найвищий він у інженерів, керівників виробничих структур. Нижчий - у фахівців-технологів і працівників відділу технічної документації. Такий підхід досить обґрунтований, тому що збільшення стажу безпосередньої роботи у виробничих структурах (цехах, дільницях) впливає на підвищення кваліфікації фахівця, його досвід, здатність прогнозувати можливі ситуації та своєчасно запобігати неполадкам у роботі, готовність приймати найефективніші та найраціональніші рішення [5, с.18].

Дослідження кадрової безпеки українських підприємств показують, що досвідчені працівники хочуть працювати там, де є матеріальне заохочення. Погіршується загальна ситуація на підприємствах, де працівники не зацікавлені в роботі, а лише шукають постійного додаткового заробітку. Про те, деякі підприємства вдосконалюють програми щодо підвищення кваліфікації своїх працівників, навчають і займаються адаптацією персоналу, дбають про їх захищеність та соціально-психологічний клімат.

За даними дослідження, що було проведено однією з найбільших консалтингових компаній KPMG, Україна сьогодні займає 6 місце у світі за кількістю розкрадань і шахрайських операцій, що здійснені співробітниками. Щорічні втрати в компаніях через крадіжки, зловживання чи інші шахрайські схеми персоналу можуть досягати до 7% виручки. Майже 80% збитків українських компаній – це справа рук умисних дій або халатного ставлення власного персоналу. У то й же час, у ході дослідження 56% опитаних компаній зазначили, що не мають налагодженої системи протидії шахрайству, 37% – мають формальну схему [14]. Фактично складається ситуація, коли низька заробітна плата не лише стає перешкодою розвитку ініціативи та зацікавленості персоналу у розвитку підприємства, а й спричиняє демотиваційні процеси.

Головним елементом концепції кадрової безпеки підприємства є система кадрового менеджменту, який на українських підприємствах займається управлінням персоналу у традиційному розумінні: процесом набору, оцінки ефективності функціонування, тощо. У сучасних умовах імплементація концепції соціальної відповідальності розширила коло питань, які необхідно вирішувати в ході управління персоналом: формування та вдосконалення кадрової політики підприємства, навчання і адаптації персоналу, підвищення стандартів соціального забезпечення. Зарубіжний досвід забезпечення соціальної відповідальності узагальнено в роботі Касич А.О. [8].

Не приділяючи достатньої уваги управлінню українські підприємства стикаються з такими негативними наслідками:

- звільнення досвідчених та висококваліфікованих працівників;
- неякісний підбір та прийом на роботу кандидатів, що призведе до плинності кадрів;
- продаж конкурентам цінної інформації, тобто розголошення комерційної таємниці;
- порушення дисципліни;
- шантаж компетентністю.

Висновки та пропозиції. Проведені дослідження свідчать про те, що поняття «кадрова безпека» є складним для досягнення та залежить від дії внутрішніх та зовнішніх чинників. Загалом слід розрізняти внутрішні та зовнішні загрози економічної безпеки, які заважають нормальному функціонуванню підприємства, а саме: загрози з боку підприємства, держави, конкурентів і співробітників тощо.

Загрози кадровій безпеці українських підприємств є результатом негативних тенденцій у макроекономічному середовищі, на ринку праці та у зв'язку з системними проблемами на самих підприємствах.

Пропозиції щодо удосконалення розвитку кадрового потенціалу підприємства у контексті підвищення рівня його безпеки:

- ввести моніторинг при прийомі на роботу та проводити тестування спрямоване на забезпечення кадрової безпеки підприємства;
- ввести автоматизовану систему контролю, використовувати змінний графік, неповний робочий тиждень;
- менеджерам з управління персоналом ретельно шукати, підбирати персонал та займатися його адаптацією;
- покращити систему соціальної відповідальності перед працівниками;
- мотивувати співробітників з урахуванням індивідуальних особливостей кожного;
- сформувати в колективі сприятливий психологічний клімат: зробити кімнату відпочинку та ввести в штат психолога;
- делегувати працівника додаткові права та повноваження з метою кар'єрного росту.

Література.

1. Агентство "Інтерфакс-Україна". Журнал "Новое Время". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/mihratsija-z-ukrajini-zrosta-je-i-nablizhajetsja-do-kritichnoji-2462687.html>
2. Алькема В.Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств / В.Г. Алькема // Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей). – 2011. – Вип. 38. – С. 8-13.
3. Ареф'єва О.В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств / О. В. Ареф'єва // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №11. – С. 95-100.
4. Бірюков Д. С. Тенденції загроз природного і техногенного характеру та їхніх соціально-економічних наслідків / Д. С. Бірюков, Ю. М. Скалецький, О. І. Насвіт, В. Г. Потапенко // Стратегічні пріоритети. – 2011. – № 1. – С. 34 – 43.
5. Брігхем, Є. Ф. Основи фінансового менеджменту [Текст] : підручник : пер. з англ. / Є. Ф. Брігхем. - К. : Молодь, 1997. - 1000 с.
6. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів: <https://smida.gov.ua>
7. Інформаційне агенство УНІАН. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unian.ua/politics/10247787-kozhnogo-roku-z-ukrajini-za-kordon-vijizhdzhaye-blizko-milyona-ukrajinciv-klimkin.html>
8. Касич А.О. Звіт про стійкий розвиток як аналітичний інструмент формування корпоративної соціальної відповідальності / Касич А.О., Яковенко Я.Ю. // Ефективна економіка. – 2014. - №10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com>.
9. Касич А.О. Інноваційні активності підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення / Касич А.О., Канунікова К.О. // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 22. – С. 21-24.
10. Касич А.О. Теоретичні і методичні основи аналізу внутрішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності / Касич А.О. // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 3(117). – С. 243-250.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов.— М.: ИНФРА-М, 2002. — 638 с.
12. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Лашенко О.М. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
13. Кондратьєва С. В. Генезис поняття "кадрової безпеки" підприємства / С. В. Кондратьєва // Економіка: реалії часу. - 2015. - № 5. - С. 194-198. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_5_33
14. Кос В.В. Кадрова безпека [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://privatbank.ua/ua/business/srednemu-i-krupnomu-biznesu/kadrovaja-bezopasnost/>
15. Ляшенко А.Н. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / А.Н. Ляшенко, Я.Н. Криль // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Збірник наукових праць Східноукраїнського національного ун-ту ім. Володимира Даля. – 2013. - №25. - С. 274-279. – Режим доступу: http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/25_ii_2013/ljashenko_o_m_kril_ja_m_kadrova_bepeka_u_sistemi_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstva/39-1-0-349
16. Офіційний сайт Державної служби статистики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Филимонов А. С. Управление персоналом : теория и практика : Учеб. пособие / А.С. Филимонов. – К.: Ника – Центр, 2012. – 277 с.
18. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу /Н. Швець // Персонал. – 2006. – № 5. // Режим доступу до статті: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=291>.

References.

1. Novoe Vremia (2018), "Migration from Ukraine is growing and is approaching critical", available at: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/mihratsija-z-ukrajini-zrosta-je-i-nablizhajetsja-do-kritichnoji-2462687.html> (Accessed 10 Jan 2019).
2. Al'kema, V.H. (2011), "Key directions of development of the system of economic safety of motor transport enterprises", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti (zbirnyk naukovo-praktychnykh statej), vol. 38, pp. 8-13.
3. Aref'ieva, O.V. (2008), "Personnel component in the system of economic safety of machine-building enterprises", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 11, pp. 95-100.
4. Biriukov, D.S. Skalets'kyj, Yu.M. Nasvit, O.I. and Potapenko, V.H. (2011), "Trends of threats of natural and man-made nature and their socio-economic consequences", Stratehichni priorytety, vol. 1, pp. 34-43.
5. Brihkhem, Ye.F. (1997), Osnovy finansovoho menedzhmentu [Fundamentals of financial management], Molod', Kyiv, Ukraine.
6. SMIDA (2019), "Public information database", available at: <https://smida.gov.ua> (Accessed 10 Jan 2019).
7. UNIAN (2018), "About one million Ukrainians go abroad every year", available at: <https://www.unian.ua/politics/10247787-kozhnogo-roku-z-ukrajini-za-kordon-vijizhdzhaye-blizko-milyona-ukrajinciv-klimkin.html> (Accessed 10 Jan 2019).
8. Kasych A.O. (2014), "Sustainability reporting as an analytical tool for corporate social responsibility", Efektyvna ekonomika, vol. 10, available at: <http://www.economy.nauka.com> (Accessed 10 Jan 2019).

9. Kasych, A.O. and Kanunikova, K.O. (2016), "Innovative activity of Ukrainian companies: dynamics, problems and solutions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 21-24.
10. Kasych A.O. (2011), "Theoretical and methodological bases of analysis of internal sources of financing of investment activity", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 3 (117), pp. 243-250.
11. Kybanov A.Ya. (2002), *Upravlyenye personalom orhanyzatsyy* [Organization personnel management], YNFRA-M, Moscow, Russia.
12. Kozachenko, H.V. Ponomar'ov, V.P. and Laschenko, O.M. (2003), *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist' ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of an enterprise: the essence and mechanism of provision], Libra, Kyiv, Ukraine.
13. Kondrat'ieva S.V. (2015), "Genesis of the concept of "personnel security" of the enterprise", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 5, pp. 194-198, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_5_33 (Accessed 10 Jan 2019).
14. Kos, V.V. (2018), "Personnel security", available at: <http://privatbank.ua/ua/business/srednemu-i-krupnomu-biznesu/kadrovajabezopasnost/> (Accessed 10 Jan 2019).
15. Liashenko, A.N. and Kryl', Ya.N. (2013), "Personnel security in the system of economic security of the enterprise", *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo: Zbirnyk naukovykh prats' Skhidnoukrains'koho natsional'noho un-tu im. Volodymyra Dalia*, vol. 25, pp. 274-279, available at: http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/25_ii_2013/ljashenko_o_m_kril_ia_m_kadrova_bepeka_u_sistemi_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstva/39-1-0-349 (Accessed 10 Jan 2019).
16. State Statistics Service of Ukraine (2019), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 10 Jan 2019).
17. Fylymonenkov, A.S. (2012), *Upravlyenye personalom : teoriia y praktyka* [Human Resource Management: Theory and Practice], Nyka – Tsent, Kyiv, Ukraine.
18. Shvets', N. (2006), "Methods of detecting and maintaining personnel security, or how to overcome abuse of personnel", *Personal*, vol. 5, available at: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=291> (Accessed 10 Jan 2019).

Стаття надійшла до редакції 16.01.2019 р.