

## УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ЗАПОРУКА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто роль та значення належного управління трудовим потенціалом в процесі забезпечення кадрової безпеки підприємства. Обґрунтовано, що між розвитком трудового потенціалу та досягненням кадрової безпеки існує позитивний зворотній зв'язок.*

*Ключові слова: кадрова безпека, економічна безпека, трудовий потенціал, працівник, персонал.*

N.L. LIUBCHENKO

Khmelnytskyi National University

### THE LABOR POTENTIAL MANAGEMENT AS BASIS OF ENTERPRISE PERSONNEL SECURITY

*Abstract. The problems of managing security became increasingly crucial in unstable economy Ukraine. The article examines the role and importance of proper management of labor potential in ensuring staff security. The aim of the article is to highlight the relationship and interdependence of labor potential quality and personnel security as one of the components of economic security.*

*In this article it is proved that between achievement personnel security and development of labor potential there is positive feedback, because the basis of the management personnel security is human resources. Staff organization affects all aspects of life, but also intrinsically linked to its economic security. The employment potential of the company depends on the economic growth of the organization, its economic security, because successful enterprise has larger opportunity to invest in human capital.*

*Keywords: personnel security, economic security, labor potential, employee, staff.*

**Вступ.** В умовах нестабільності економіки України дедалі більшої актуальності набувають проблеми управління безпекою підприємств. Тому все важливішого значення в процесі функціонування різних підприємств набуває поняття кадрової безпеки як системи, яка гарантуватиме стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства і високий потенціал розвитку в майбутньому.

В основі управління кадрової безпекою є управління персоналом. Для організації збалансованого та ефективного трудового процесу перед керівництвом стоїть питання кадрової безпеки, оскільки без перевірки кадрів, їх ретельного відбору, навчання, перевірки їх особистих якостей та інших процедур не обійтись.

Персонал організації впливає на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід'ємно пов'язаний із її економічною безпекою. 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 той же час, у ході дослідження 56% опитаних компаній зазначили, що не мають налагодженої системи протидії шахрайству, 37% – мають формальну схему [3]. За даними статистичних досліджень ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може майже на 60% знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов'язані з людським фактором [8].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему захисту підприємства від власних кадрів досліджено багатьма зарубіжними та вітчизняними авторами. Козаченко Г.В., у монографії «Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення», проблему економічної безпеки підприємства пропонує вирішувати виходячи з передумови, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки найслабшої її ланки, якою вважається персонал організації [5]. Н. Швець розглядає кадрову безпеку як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом [8]. Кіріченко О.А. 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 скоріше є функціями кадрової безпеки або її задачами [4]. Завдяки зусиллям багатьох вчених були досліджені та оприлюднені основні принципи та напрями вдосконалення системи економічної безпеки, але поза увагою більшості вчених робіт і досі залишається управління трудовим потенціалом як фактор забезпечення кадрової безпеки підприємства. Викладене вище обумовлює актуальність подальшого дослідження даної проблеми.

**Метою статті** є висвітлення взаємозв'язку та взаємообумовленості якісного управління трудовим потенціалом та кадрової безпеки як однієї зі складових економічної безпеки.

**Основний матеріал.** Кадрова безпека є поняттям складним і багатограним, тому вітчизняні та зарубіжні автори виокремлюють різні підходи до його трактування. Складність процесу управління кадровою безпекою на підприємстві обумовлюється не лише недостатнім розвитком теоретичної бази дослідження, але й комплексністю даної проблеми та значною кількістю складових безпеки. Отже, кадрову безпеку підприємства слід розглядати як проблему комплексу і при її дослідженні потрібно застосовувати

системний підхід.

Так, зокрема, у роботах Жарикова Є. обґрунтовано проблему відбору персоналу і ризиків, що виникають внаслідок хитрощів з обох сторін при прийомі на роботу кандидатів. Швець І. присвятив дослідження ризикам, що виникають на кожному етапі взаємодії між працівником та підприємством, оцінці їх вірогідності і методам попередження. Рісіна Д. визначає конкретні посади, групи ризику і моменти взаємодії між працівником і підприємством, які супроводжуються виникненням тих чи інших загроз з боку персоналу. Роботи Лапицької Л. присвячено проблемі управління кадровою безпекою взагалі, в рамках підприємства та країни [8].

Узагальнюючи наведені дефініції, кадрову безпеку можна визначити як комплекс дій та взаємовідносин персоналу, завдяки яким відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом, діагностика та прогнозування впливу персоналу на показники роботи, його інтелектуальний потенціал і трудові відносини загалом.

Кадри – найважливіший ресурс підприємства. Вони не тільки вирішують все, а й можуть позбавити всього. Тому кадровий менеджмент завжди має бути на висоті і під пильною увагою керівництва. Кадрова безпека є сукупністю складових, пов'язаних між собою складними і часто завуальованими зв'язками, а саме:

- безпека життєдіяльності (безпека здоров'я, фізична безпека),
- соціально-мотиваційна безпека (фінансова безпека, кар'єрна безпека, естетична безпека, адміністративно-незалежна безпека),
- професійна безпека (безпека праці, інформаційна безпека, пенсійно-страхова безпека, безпека володіння сучасними знаннями),
- антиконфліктна безпека (патріотична безпека, психолого-комунікаційна безпека) [6].

До питань кадрової безпеки зараховують: забезпечення підприємства необхідними співробітниками, заповнення вакансій; утримання співробітників, їх розвиток; розробка мотиваційних схем і схем оплати праці; усунення збитку у зв'язку з трудовими суперечками; підвищення лояльності співробітників; аналіз ситуації у конкурентів; робота із сайтами вакансій, кадровими агентствами; аналіз ситуації на ринку праці в регіоні; оцінювання підприємства як працевластувача; способи проектування кар'єри.

Отже, у фокусі кадрової безпеки – працівники підприємства. Відношення до персоналу за останнє століття істотно змінилися. Протягом XX століття неухильно зростає роль «людського фактору» у суспільному виробництві. В усі часи економісти різних шкіл і напрямів визнавали, що праця є одним із найголовніших факторів економічного розвитку. Носієм, персоніфікатором праці є людина, вона – суб'єкт господарства, репрезентант трудового потенціалу держави і нації. Трудовий потенціал, що є здатним до розвитку, перетворює людину у найважливіший ресурс виробництва: продуктивність праці, мотивація та інноваційний потенціал людини визначають успіх стратегії, спрямованої на інтенсифікацію виробництва, конкурентоздатність тощо.

Одними з останніх досягнень теоретично-практичного дослідження питань використання людини в процесі трудової діяльності є обґрунтування таких категорій і понять як «людський капітал» та «людський фактор» та розроблення апарату теорії «людського потенціалу».

Появі цих наукових категорій сприяло посилення динамізму різних сфер суспільного життя та його вплив на формування робітника, його здібностей до праці, інтересів та ціннісних орієнтацій. Тобто, дані поняття виникли у зв'язку з потребою застосування комплексного підходу до виявлення резервів прискорення темпів економічного зростання, що лежать на боці недовикористаних можливостей людини.

Зростання людського капіталу повинне сприяти зростанню продуктивності праці та ефективності виробництва. Ефективне використання людського капіталу призводить до росту доходів робітника. Збільшення ж доходів стимулює працівника робити вклади у здоров'я, освіту тощо з метою підвищення запасу знань, навичок та мотивацій, що підвищує рівень кадрової безпеки підприємства.

Принципова неможливість вартісного виміру людського капіталу пояснюється тим, що він не має ціни.

Більш логічним є визначення сукупності здібностей, знань, навичок та мотивацій як трудового потенціалу, а не капіталу. Якщо в поняття «потенціал» закладені генетичні можливості (абсолютний слух, математичний дар і т. д.), то у поняття «людський капітал» – створення самого себе (як завдяки закладеному потенціалу, так і всупереч йому) за рахунок накопичених знань, навичок і досвіду.

У цьому контексті при з'ясуванні економічних проблем, стану і перспектив економічного зростання особливого значення набуває аналіз трудового потенціалу, який, хоч і привертає увагу щораз більшого числа економістів, не має досі однозначного визначення в літературі. Та вже сама спроба такого визначення свідчить про новаторські пошуки в економічній науці, яка не задовольняється традиційним понятійним апаратом. Перші спроби застосування нових понять були зроблені економістами західних країн. Ще в 50-х роках вони почали використовувати терміни «людський фактор», «людський капітал» і т. п.

Реалізований трудовий потенціал як міра оцінки людського капіталу – це інтегральний показник, який характеризує здоров'я, інтелект, творчі здібності, професіоналізм, освіту, активність, організованість індивіда. Водночас він визначає рівень кадрової безпеки того підприємства, на якому працює даний індивід. Фактичні, мінімальні та максимальні значення показників повинні бути присутніми в оперативній базі даних підприємства як складова частина параметрів, що характеризують його персонал. Досягнення належного рівня кадрової безпеки потребує виводу продукції, підприємства і роботи на підприємстві на

конкурентоспроможний рівень. Для цього необхідний розвиток трудового потенціалу. Логіка розвитку призвела до того, що компетентність і активність працівників стають найважливішими факторами ефективності, яка виражається не тільки і не скільки в прибутковості, але і в забезпеченні стабільного розвитку підприємства. Останній регламентується досягнутим рівнем економічної безпеки взагалі, та кадрової безпеки, зокрема. Критерій розвитку підприємства – його здатність вчасно адаптуватись до змінного внутрішнього середовища, безперервно відтворювати «людський капітал» високої якості та інтегрувати зусилля персоналу для подальшої роботи.

Підприємство стає зацікавленим у підвищенні кваліфікації персоналу, мотивації і соціальному партнерстві. Зростання рівня індивідуальних доходів сприяє самоінвестиціям у людський капітал. Отже, між досягненням кадрової безпеки та розвитком трудового потенціалу існує позитивний зворотний зв'язок. Трудовий потенціал підприємства залежить від економічного росту організації, її економічної безпеки, оскільки можливості інвестицій у людський капітал в успішного підприємства більші. Підтримання конкурентоспроможності потребує кваліфікованих кадрів, як основи кадрової безпеки, тому зростання трудового потенціалу буде сприяти успішній діяльності організації. Динаміка цього показника дасть змогу порівнювати його значення на рівні всього підприємства зі значенням функціональних підрозділів, отримувати індивідуальні індекси. Соціальна ефективність може визначатися як приріст індексу трудового потенціалу до витрат на його досягнення.

Широкі трактування змістового поняття «потенціал» складається в його розгляді як джерела можливостей, засобів, запасів, що можуть бути приведені в дію, використані для рішення будь-якої задачі або досягнення визначеної мети; можливостей окремої особи, суспільства, держави у визначеній області. Таким чином, терміни «потенціал», «потенційний» означають наявність у будь-кого (будь то окремо узятя людина, первинний трудовий колектив підприємства, суспільство в цілому) схованих, ще не виявлених можливостей або здібностей у відповідних сферах життєдіяльності.

У загальному ставленні елементами економічного потенціалу підприємства можна визнавати всі ресурси, які пов'язані з функціонуванням та розвитком підприємства. Всю сукупність ресурсів, що поступають на підприємство та підлягають перетворенню, в результаті якого виникає «економічний продукт», відображають, перш за все, економічні ресурси. До економічних ресурсів відносять [7]:

- працю у вигляді усвідомленої діяльності людей, що направлена на створення необхідного їм або іншим людям продукту;
- природні ресурси у вигляді землі, води, повітря, корисних копалин, рослинного та тваринного світу, природних енергетичних джерел, що залучені людьми в господарський обіг. Загальноприйняте історично називати всі природні ресурси терміном «земля»;
- засоби виробництва у вигляді основних та оборотних засобів, що використовуються в господарській діяльності;
- грошові засоби, на які і за допомогою яких придбаваються, залучаються матеріально-речовинні та трудові ресурси;
- інформаційні ресурси у вигляді наукової, науково-технічної, проектно-конструкторської, технологічної, статистичної, управлінської інформації та інших видів духовно-інтелектуальних цінностей, необхідних для створення економічного продукту і використаних у цьому процесі.

Серед усіх елементів ресурсного блоку потенціалу кадри є визначальним фактором його обсягу. Про значущість даного фактору свідчить той факт, що вперше застосувавши поняття «економічний потенціал» С. Г. Струмилін під ним розумів загальну виробничу силу праці всіх працездатних членів суспільства, виділивши таким чином, домінуючу роль трудового потенціалу. Трудовий потенціал – це не тільки фактор економічного росту, головна виробнича сила, а й люди з різноманітними здібностями та потребами, задоволення яких є головною метою будь-якої економіки та її зростання [7].

Ресурсний підхід до персоналу засновується на понятті «ресурси», що в перекладі з французької означає «допоміжний засіб». Прирахування людей до ресурсів обмежує повноцінність їх сприйняття керівництвом, ставить під сумнів доцільність обліку індивідуальності та необхідності дослідження, розвитку та використання потенціалу. Тому при визначенні трудового потенціалу важливим є виокремлення двох полюсів ролі людини в суспільному виробництві:

- людина як ресурс виробничої системи – важливий елемент процесу виробництва та управління;
- людина як головний суб'єкт управління, особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.

Трудовий потенціал підприємства представляє собою сукупність фізичних та духовних здібностей людей, що приймають участь в процесі створення економічного продукту підприємства. Характеристики трудового потенціалу можна представити наступними параметрами: фізіологічними (вік, стать, стан здоров'я, працездатність, витривалість та ін.); соціокультурними (професійними та особистими якостями); психологічними. Від того наскільки ефективно організація управляє розвитком даних індикаторів трудового потенціалу, залежить рівень її кадрової безпеки.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, кадрова безпека, як домінуючий елемент системи економічної безпеки організації, нерозривно пов'язана з існуючим рівнем управління трудовим потенціалом, і для свого забезпечення, потребує дотримання наступних умов:

- персоналізація та індивідуальний підхід до всіх робітників, що здійснюється у межах поєднання

інтересів підприємства та робітника;

- усвідомлення проблеми дефіциту кваліфікованого персоналу, що приводить до конкретної боротьби за знання, досвід, здібності на ринку праці;
- створення системи матеріального стимулювання та соціальної захищеності робітників підприємства;
- необхідність капіталовкладень у формування, використання та розвиток людських ресурсів, виходячи з економічної доцільності залучення більш професійного робітника. Його навчання, підтримки у високому працездатному стані.

Перспективою подальших досліджень може бути хронологічне вивчення методів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на кадрову безпеку підприємства, способи захисту від цього впливу, розробка рекомендацій щодо застосування ефективних методів аналізу та своєчасного виявлення загроз кадрової безпеки підприємства, виведення моделі розрахунку кадрової безпеки.

### Література

1. Богиня Д. П. Управління потенціалом підприємства / Д. П. Богиня. – К.: Наука, 2002. – 258 с.
2. Єременко А. О. Якісна система управління персоналом як запорука кадрової безпеки підприємства / А. О. Єременко, М. Ю. Журавель, Т. В. Полозова // 16-й міжнародний молодіжний форум «Радіоелектроніка і молодь в XXI ст.». – Х.: ХНУРЕ, 2012. – С. 45-47
3. Кадрова безпека [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://privatbank.ua/ua/business/srednemu-i-kрупному-biznesu/kadrovaja-bezopasnost/>
4. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньо-економічної діяльності : навч. посібник / О. А. Кириченко. – 3-тє вид., переробл. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.
5. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
6. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – Вип. 15. – С. 34–37.
7. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.06.01 / І. П. Отенко. – Х., 2006. – 456 с.
8. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н. Швець // Персонал. – 2006. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.personal.in.ua](http://www.personal.in.ua).

### References

1. D. P. Bohynia. Upravlinnia potentsialom pidpryemstva, K., 2002, 258 p.
2. O. Yeremenko, M. Y. Zhuravel, T. V. Polozova. Yakisna systema upravlinnia personalom yak zaporuka kadrovoi bezpeky pidpryemstva 16-y mizhnarodnyi molodizhnyi forum «Radioelektronika i molod v XXI st.», Kh. : KhNURE, 2012, pp. 45-47
3. Kadrova bezpeka [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu : <http://privatbank.ua/ua/business/srednemu-i-kрупному-biznesu/kadrovaja-bezopasnost/>
4. O. A. Kyrychenko Menedzhment zovnishno-ekonomichnoi diialnosti. – [3-tie vyd., pererobl. i dop.], K. : Znannia-Pres, 2002, 384 p.
5. H. V. Kozachenko, V. P. Ponomarov, O. M. Liashenko. Ekonomichna bezpeka pidpryemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia : monohrafiia – K. : Libra, 2003. – 280 p.
6. H. Nazarova. Peredumovy stvorennia systemy kadrovoi bezpeky pidpryemstva *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl ukrainy*, 2010, No 15, pp. 34–37.
7. P. Otenko Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpryemstva: *dysertatsiya na zdobuttia naukovooho stupenia doktora ekonomichnykh nauk*: 08.06.01, Kh., 2006, 456 p.
8. Shvets N. Metody vyivlennia i zberezhenia kadrovoi bezpeky, abo Yak peremohty zlovzhyvannia personalu [Elektronnyi resurs] *Personal*, 2006, No 5. – Rezhym dostupu : [www.personal.in.ua](http://www.personal.in.ua).

Рецензія/Peer review : 21.3.2014 р.

Надрукована/Printed : 17.8.2014 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. Лук'янова В.В.