

**СМОКВИНА**Ганна Анатоліївна  
smokvinaann@gmail.comк.е.н., доцент, Державний  
університет "Одеська  
політехніка"

УДК 65.015:65.012.124

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ  
УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СКЛАДОВОЮ  
СИСТЕМОЮ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ  
БЕЗПЕКИ ТОРГІВЕЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

**ORGANIZATIONAL TOOLS FOR  
MANAGING THE PERSONNEL  
COMPONENT SYSTEM OF FINANCIAL  
AND ECONOMIC SECURITY OF A TRADE  
ENTERPRISE**

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.4\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2021.4(2).3)**ЧАН**Тхі Тхань Тхуї  
thanhtuytrantn@gmail.comасистент, Державний  
університет "Одеська  
політехніка"**SMOKVINA Hanna** – PhD in Economics, Associate Professor, Odessa Polytechnic State University**CHAN Tkhi Tkhan Tkhuui** – Assistant, Odessa Polytechnic State University

У статті окреслено питання організаційних інструментів управління кадровою безпекою. Розглянуто особливості та складові кадрової безпеки торговельного підприємства. Розроблено алгоритм системи управління кадровою безпекою що ґрунтується на меті, об'єктах, суб'єктах, складових оцінки та інструментах кадрової безпеки. Надано рекомендації, що містять інструменти управління за складовими кадрової безпеки, наведена їх стисла характеристика та переваги. Об'єднання наведених інструментів дозволить попереджати негативні наслідки та знешкоджувати можливі ризики та загрози з боку персоналу, а також здійснювати захист працівників, забезпечив їх належними умовами праці, основними потребами та реалізував їх основні цілі в розвитку.

\* \* \*

**Introduction** The paper outlines the issues of organizational tools of personnel security management. It is determined that one of the most important components of financial and economic security of a commercial enterprise is the personnel component, which includes employees who influence all aspects of the enterprise, as they are related to its functioning and effective operation.

**The purpose of the paper** is advancement of theoretical provisions and practical recommendations for special features and organizational tools for managing the personnel warehouse system and financial and economic security of the enterprise.

**Results.** Features and components of personnel security of a trading company are considered. An algorithm of the personnel security management system based on the purpose, objects, subjects, components of the assessment and personnel security tools has been developed. Organizational recommendations are given, which contain management tools for the components of personnel security, their brief characteristics and advantages are given.

**Conclusion** Combining the above tools of the personnel security management system will allow on the one hand to prevent negative consequences and eliminate potential risks and threats from staff, on the other hand, to protect employees, provide them with proper working conditions, ensure their basic needs and achieve their main goals development.

**Ключові слова:** організаційні інструменти, управління, кадрова безпека, торговельне підприємство, складові, система, персонал

**Keywords:** organizational tools, management, personnel security, trading company, components, system, personnel

**ВСТУП**

Кадрова безпека є частиною трикомпонентної системи безпеки, яка визначається за допомогою інформаційної та фізичної безпеки. Важливість кадрової безпеки дуже висока, оскільки сьогодні успіхи більшості підприємств багато в чому залежить від добре організованого управління цієї системи. Тому дуже важливо організувати систему та визначити інструменти управління кадровою безпекою, особливо якщо ведення бізнесу залежить від сумлінності своїх співробітників.

Останнім часом набувають актуальності різноманітні організаційні заходи управління кадровою безпекою, підходи до дослідження загроз та впливу чинників на результати діяльності підприємств торгівлі.

Питання організації управління кадровою безпекою перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних та закордонних дослідників. Наукові та практичні аспекти кадрової безпеки розглядають вчені, як: Н.В. Бондарчук,

С.В. Даниленко, О.Ф. Яремченко, А.Ю. Романюк, Н.К. Швець, О.А. Кириченко, Д.Т. Момот, О.Ю. Чорна, О.В. Ареф'єва та ін. Серед фахівців, які працювали над вивченням складових кадрової безпеки, слід назвати таких, як: А.Я. Кібанов, Л.М. Томаневич, Н.В. Черденіченко, Г.А. Смоквіна та ін. Не зважаючи на істотний внесок фахівців, все ще не вирішено багато питань організаційних інструментів управління кадровою безпекою підприємств, що вимагає удосконалення комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня кадрової безпеки підприємств. У контексті зазначеного вище перед наукою постає питання якомога повнішого пізнання особливостей та організаційних інструментів управління кадровою складовою системи фінансово-економічної безпеки на підприємствах торгівлі, що й обумовлює актуальність обраної теми.

**МЕТА** роботи – дослідження теоретичних положень і практичних рекомендацій стосовно особливостей та

організаційних інструментів управління кадровою складовою системи фінансово-економічної безпеки торговельного підприємства.

**МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ.**

У роботі використано методи аналізу з метою визначення економічної сутності кадрової складової фінансово-економічної безпеки; теоретичного узагальнення та системного підходу для наукового дослідження періодичних фахових та профільних видань, наукових праць та ресурсів мережі Internet.

**РЕЗУЛЬТАТИ**

Однією з найвагоміших складових фінансово-економічної безпеки торговельного підприємства, вражається кадрова складова, у склад якої включено працівники що впливають на всі аспекти життєдіяльності підприємства, оскільки пов'язані з її функціонуванням та ефективною діяльністю.

Ефективною вважається така система управління, за якої здійснюється належна організація діяльності з персоналом, що включає мотиваційний механізм, діагностуються методи та процедури впливу на результат економічної діяльності робітників із боку керівництва підприємства.

Пріоритетним завданням в організації роботи з персоналом необхідно створити такі умови праці, що забезпечать захист від впливу негативних факторів та загроз, тим самим забезпечать ефективну діяльність підприємства, знизять плинність кадрів та захист від конфліктних ситуацій. Тому служба безпеки торговельного підприємства, яка виконує функцію захисту й повинна своєчасно розпізнати або виявити можливі ризики та знешкодити або знищити їх вплив. Особливості та складові кадрової безпеки підприємства наведено на рис. 1.

Важливим завданням управління кадровою складовою системи фінансово-економічної безпеки торговельного підприємства є розробка алгоритму системи управління кадрової безпеки. Така система повинна базуватись на меті, об'єктах, суб'єктах системи, складових, оцінки та інструментах кадрової безпеки. Алгоритм системи управління кадрової безпеки торговельного підприємства приведено на рис. 2.

Основною перевагою такої системи управління кадрової безпеки, є чітка послідовність дій, яка допомагає управлінському персоналу орієнтуватися в складних кризових умовах. Наведена система є комплексом відповідних заходів різного напрямку, ціллю якої є захист від загроз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними завданнями управління кадровою складовою є планування, комплектування, розвиток та раціональне використання персоналу. З метою забезпечення кадрової безпеки на підприємстві, організація системи управління повинна ґрунтуватися на попередженні впливу різних загроз із боку персоналу підприємства. До таких загроз належить передусім не ефективна система управління персоналом що не забезпечує відповідний рівень: кваліфікації працівник, умов до розвитку, підвищення кваліфікації, системи мотивації, відбору, адаптації та подальшої атестації персоналу тощо.

Тому необхідно розробити рекомендації організаційного характеру, що дозволять комплексно здійснювати управління кадровою безпекою на торговельному підприємстві, з метою стабілізації та покращення стану наведеної системи. Організаційні інструменти управління узагальнено за складовими кадрової безпеки наведені на рис. 3.



Рис. 1. Особливості та складові кадрової безпеки торговельного підприємства [розроблено на засадах [1,2,3]]

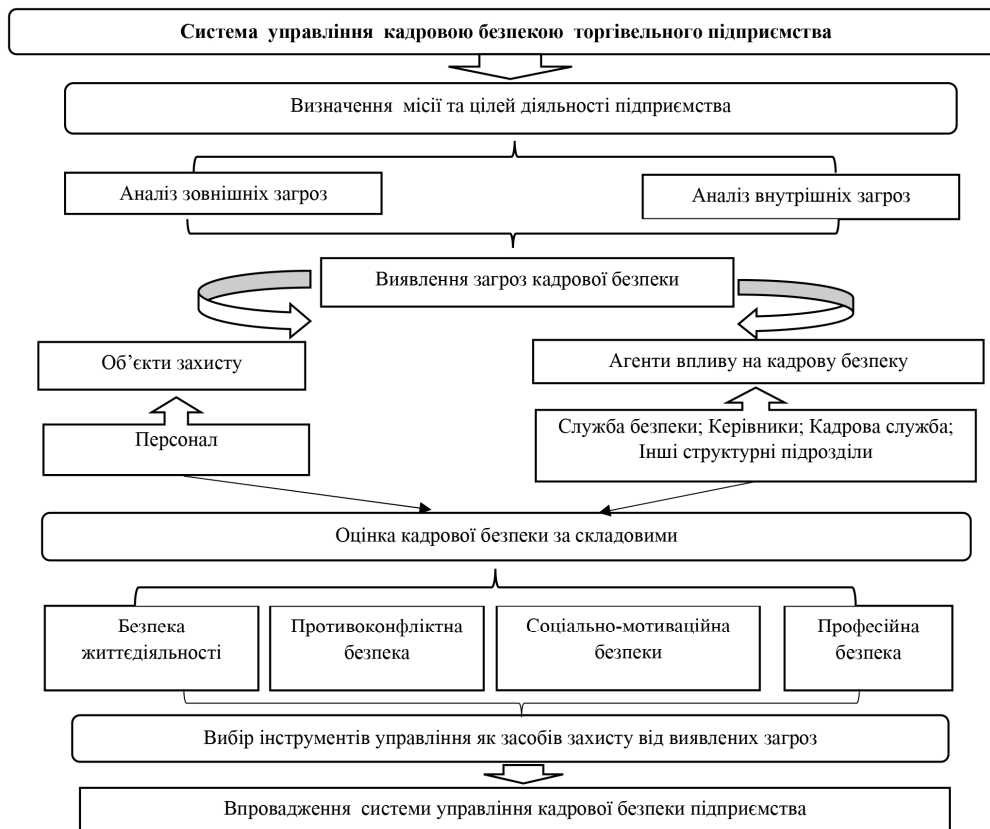


Рис. 2. Система управління кадровою безпекою торговельного підприємства

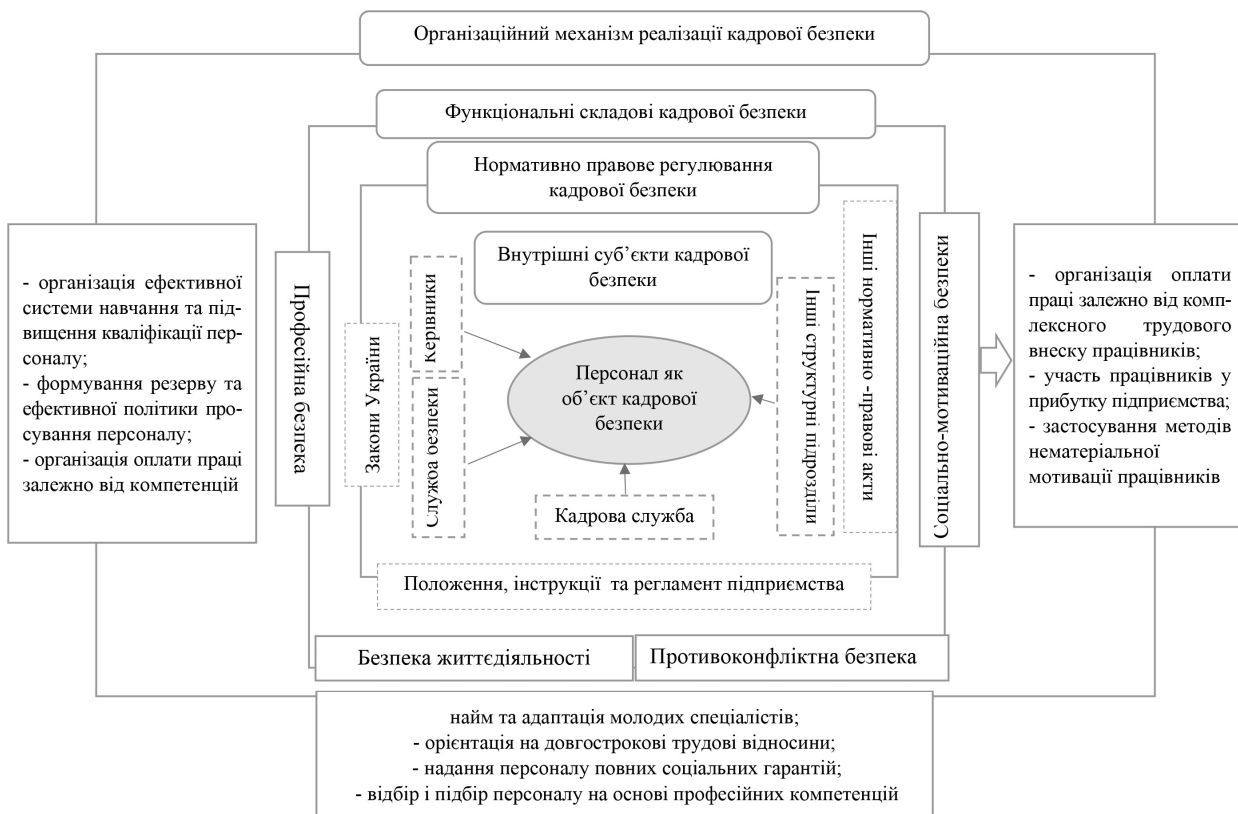


Рис. 3. Організаційні інструменти кадрової безпеки торговельного підприємства [розроблено на засадах 1,2,4]

Першим інструментом управління кадровою безпекою повинно бути раціонально спланована потреба у персоналі, тобто визначення оптимального складу, раціональність використання працівників та їх структура.

З цією метою необхідно здійснити розрахунок: планових показників продуктивності праці; рівноваги часу одного працівника; проаналізувати стан забезпеченості трудовими ресурсами їх ефективність та використання на звітний період, середній відсоток вибуття працівників, порівняти з базисним періодом, визначити можливий резерв або дефіцит робочої сили загалом та окремо за структурними підрозділами підприємства.

Одним з етапів планування потреб робочої сили повинен бути етап оцінки або атестації вже наявних працівників, з метою визначення отриманих знань та умінь на робочому місці. Надалі здійснити прогноз робочої сили з урахуванням змін зовнішнього середовища, оскільки вплив зовнішнього середовища впливає на економічне становище всього підприємства та на роботу її персоналу. Для цього можна використовувати різноманітні методи експертних оцінок, на підставі якого виявляються слабкі та сильні сторони підприємства. Таким чином планування потреб у робочій силі є першим етапом організації управління кадровою складовою.

Другим інструментом управління кадровою безпекою є ефективна система «залучення та підбор» персоналу. Для цього інструменту доцільно розширити вже існуючий перелік методів на досліджуваному підприємстві використовуючи різні методи для різних категорій працівників.

Для залучення управлінського персоналу можливо здійснювати пошук із використанням внутрішніх та зовнішніх джерел пошуку. Для використання зовнішніх джерел пошуку, рекомендовано використовувати метод кадрових технологій Midot System, в основі якого лежить оцінка не професійних, а етичних цінностей і моральних суджень особистості, такий метод дає можливість спрогнозувати тенденції у поведінці співробітників. Або систему управління персоналом Extended DISC, яка дозволяє вивчити особливості співробітника для виконання поставленої роботи. Така система дозволяє охарактеризувати природну реакцію претендентів на посаду, або можливу поведінку в різних ситуаціях [5, 6]. Використання таких методів підбору дозволяє діагностувати відповідність особистих якостей кандидата до вимог: вакантної посади, корпоративної культури, норм і правил складених на підприємстві.

Для залучення виконавчого персоналу (касири, продавці, адміністратори, тощо), використовуються менш витратні методи підбору персоналу, що ґрунтуються на аналізі резюме та особистої співбесіди. Але такий підхід не виключає можливе збільшення плінності кадрів. Тому існуючі методи підбору необхідно доповнити вимогами до рівня освіти та досвіду претендентів, які повинні ґрунтуватися на професіограмах та компетенціях.

Особливе місце повинні займати джерела пошуку кандидатів. Для торговельних підприємств рекомендовано поширити пошук уклавши договори з відповідними навчальними закладами, які за умовами навчання відповідають особистим вимогам підприємства.

Залучення молодих фахівців зі старших курсів дозволить із самого початку трудової кар'єри відповідати вимогам, регламенту, розвивати відповідні компетенції та уміння, інтегруватись у систему організаційної культури підприємства, тим самим зменшуючи можливість виникнення загроз.

Третім інструментом є розроблення відповідних договорів та інструкцій згідно з законом України. На торговельних підприємствах розроблені основні положення та внутрішні розпорядчі документи (положення та інструкції) про порядок комплектування персоналу підприємства, але деякі положення відсутні, такі як: положення про трудову дисципліну, положення про проведення службових розслідувань та положення про врегулювання конфліктних ситуацій на підприємстві. Розроблення таких положень не потребує додаткових матеріальних витрат оскільки розробляється власними силами фахівців відповідних служб підприємства. Завдяки розробці таких положень і адміністративний, і виконавчий персонал будуть чітко розуміти межі своїх повноважень та обов'язків, системі та ступінь відповідальності.

Четвертим організаційним інструментом – є розроблення мотиваційної карти працівника. Для розроблення мотиваційної карти всі працівники на етапі підбору персоналу, або адаптації повинні заповнити Мотиваційну картку співробітника торговельного підприємства на підставі якої вже розробляється особистий план.

З метою забезпечення професійної складової кадрової безпеки, формування резерву та ефективної політики просування персоналу на підприємстві необхідно організувати ефективну систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу, для цього необхідно розробити План-графік для підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів.

Наступним інструментом управління повинен бути план кар'єрного розвитку, підготовка кадрового резерву, як для адміністративного, так і для виконавчого персоналу, що містить посадові переміщення та ротації. Цей інструмент вважається достатньо важливим та багатоаспектним, оскільки відповідає за підвищення кваліфікації, навчання та розширює коло операційних дій співробітників на робочому місці, що відповідним способом відображається на результатах діяльності та знижує ризик прийняття невірних рішень, неякісного виконання поставлених завдань тощо. Такий підхід буде стимулювати працівників до більш ефективної праці, збільшувати лояльність та зменшувати загрози з боку персоналу в безпековому плані.

Перспектива кар'єрного розвитку також вважається найсильнішим мотиваційним важелем, що формує лояльність та відданість працівників до свого підприємства.

З метою посилення протиконфліктної безпеки та покращення мікроклімату у колективі як інструменту управління, доцільно організувати систему переміщень працівників як одного з інструментів кар'єрного розвитку. Така процедура дозволяє розширювати рівень кваліфікації, отримувати нові знання, компетенції, потенціал, можливості, потреби у підвищенні кваліфікації тощо.

Усі перелічені інструменти так чи інакше моти-

вують персонал. З одного боку, підвищення заробітної плати, отримання надбавок, премій та інших компенсаційних виплат, можливість кар'єрного росту тощо мотивують позитивно, оскільки направлені на вираховування результатів праці, а з іншого – зростає ймовірність виникнення конфлікту інтересів, погіршиться позитивний клімат у колективі і вплине на рівень кадрової безпеки.

Для цього необхідно впровадити систему контролю як інструменту управління кадрової безпеки. Таким інструментом повинна бути систематична атестація персоналу, з метою постійного моніторингу виконання регламенту, відповідність кваліфікації займаний посаді, віддача працівників, ступінь лояльності тощо.

### ВИСНОВКИ

Об'єднання наведених вище інструментів системи управління кадровою безпекою дозволить, з одного боку, попереджати негативні наслідки та знешкоджувати можливі ризики та загрози з боку персоналу, а з іншого – здійснює захист працівників, забезпечити їх належними умовами праці, забезпечити їх основні потреби та реалізувати їх основні цілі в розвитку.

Завдяки ефективній системі управління кадровою складовою, підвищуються продуктивність праці, особистісна віддача працівників, забезпечується раціональне використання й закріплення персоналу, що суттєво знижує ризики невиконання поставлених цілей та отримання бажаних результатів.

Впровадження запропонованої системи управління кадрової складової дозволить зменшити вплив різноманітних загроз з боку персоналу на фінансово-економічну безпеку, збільшити ефективність роботи як працівників та й підприємства загалом та зміцнити свої позиції у конкурентному середовищі.

Перспективами подальших розробок у заданому напрямі є дослідження етапів оцінювання стану кадрової безпеки за визначенням вагомих індикаторів та інтегрального показника оцінки кадрової безпеки.

### Список використаних джерел

1. Гаруст Ю.В., Боговіс Є.В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства. *Форум права*. 2016. № 1. С. 49–54. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=URN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=FP\\_index.htm\\_2016\\_1\\_10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=URN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=FP_index.htm_2016_1_10)

2. Smokvina G.A., Yankovska O.A. Personnel security of

the industrial enterprise: essence, components and measures of threats minimization. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 1(7). С. 38–45. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No1/38.pdf>

3. Смоквіна Г.А., Осипчук Х.А. Досвід розвинених країн із питань забезпечення кадрової безпеки підприємств України. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 5 (15). С. 53–58. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>

4. Башинська І.О. Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці: 36. наук. праць*. Київ, 2019. № 6(74). С. 21–26. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-28>

5. Городницький Б., Кармазин Т. Инновационные технологии обеспечения кадровой безопасности и анализа рисков должностных преступлений. URL: [http://www.psj.ru/saver\\_people/detail.php?ID=58146](http://www.psj.ru/saver_people/detail.php?ID=58146)

6. Про компанію Midot: офіційний сайт. URL: <http://www.midot.com.ua>

### References

1. Harust Yu.V., Bohovis Ye.V. Conceptual bases of organization and management of personnel safety of the enterprise. *Law Forum*. 2016. № 1. pp. 49–54. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=URN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=FP\\_index.htm\\_2016\\_1\\_10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=URN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=FP_index.htm_2016_1_10) (in Ukrainian).

2. Smokvina G.A., Yankovska O.A. Personnel security of the industrial enterprise: essence, components and measures of threats minimization. *Economic Journal of Odesa Polytechnic University*, 2019. № 1 (7). pp. 38–45. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No1/38.pdf> (in Ukrainian).

3. Smokvina H.A., Osypchuk Kh.A. Experience of developed countries on the issue of staffing of Ukrainian enterprises. *Economics: the realities of time. Scientific journal*. 2014. № 5 (15). pp. 53–58. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html> (in Ukrainian).

4. Bashynska I.O. Mechanism for ensuring safety-oriented management of an industrial enterprise. *Problems of a systematic approach in economics: Collection of scien. works*. Kyiv, 2019. № 6(74). pp. 21–26. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-28> (in Ukrainian).

5. Gorodnitskiy B., Karmazin T. Innovative technologies for personnel security and risk analysis of job crimes. URL: [http://www.psj.ru/saver\\_people/detail.php?ID=58146](http://www.psj.ru/saver_people/detail.php?ID=58146) (in Russian).

6. About the company Midot: official site. URL: <http://www.midot.com.ua> (in Ukrainian).