

DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.21

УДК 332.14:[005.95:005.934]"2022"

JEL: J28, M13, R38

Зубарева Г.М.,

здобувач ступеня доктора філософії,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: 0000-0003-4000-3882

e-mail: rustamova.hunel1421@vu.cdu.edu.ua

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Встановлено роль бізнесу в успішності повоєнного відновлення постраждалої економіки регіонів України. Сформульовано основні причини, що пояснюють тезу, що в основі успішності функціонування бізнесу лежить його персонал. Розкрито зміст вузького та широкого підходів до розуміння кадрової безпеки бізнесу. Визначено та охарактеризовано складові кадрової безпеки бізнесу, до яких віднесено: ефективний процес швидкого закриття відкритих вакансій; ефективна система адаптації нового персоналу до умов праці; науково-обґрунтована й справедлива система оплати та мотивації праці; трансляція працівниками за межі підприємства відкритих позитивних практик. Систематизовано й охарактеризовано основні принципи кадрової безпеки бізнесу на рівні окремого регіону. Перший принцип полягає у ретельному відборі на підприємство надійних працівників. Другий принцип спрямований на організацію процесів навчання працівників підприємства протягом життя. Третій принцип пов'язаний із процесами розвитку талантів. Четвертий принцип покликаний забезпечити комфортність та економічну зацікавленість працівників у трудових відносинах з конкретним суб'єктом господарювання.

Ключові слова: бізнес, кадрова безпека, регіональний розвиток, Україна, повоєнний період.

Літ. - 14.

Zubarieva H.,

Postgraduate,

Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi

ORCID: 0000-0003-4000-3882

e-mail: rustamova.hunel1421@vu.cdu.edu.ua

MANAGEMENT OF PERSONNEL SECURITY OF BUSINESS AS A TOOL OF ACTIVATION OF REGIONAL DEVELOPMENT IN THE POST-WAR PERIOD

The role of business in the success of the post-war restoration of the affected economy of the regions of Ukraine has been established. The main reasons explaining the thesis that the success of a business is based on its personnel are formulated. The content of the narrow

and broad approaches to understanding the personnel security of the business is disclosed. The components of the personnel security of the business are defined and characterized, which include: an effective process of quickly closing open vacancies; effective system of adaptation of new personnel to working conditions; science-based and fair system of remuneration and motivation of labor; transmission by employees outside the enterprise of open positive practices. The main principles of personnel security of business at the level of a particular region are systematized and characterized. The first principle is the careful selection of reliable workers for the enterprise. The second principle is focused on the organization of the process of training employees of the company throughout their lives. The third principle is related to talent development processes. The fourth principle is designed to ensure the comfort and economic interest of employees in labor relations with a particular enterprise.

Keywords: business, personnel security, regional development, Ukraine, post-war period.

Ref. - 14.

Постановка проблеми. Сьогодні Україна, як незалежна держава, проходить іспит на виживання одночасно на трьох фронтах – військовому, економічному та демографічному. При цьому кожен з фронтів є надважливим та забезпечує успішність реалізації завдань, що стоять перед кожним іншим фронтом. Дійсно, відсутність успіхів у проведенні воєнних дій на певній території країни може стати великим ризиком як для можливостей здійснення різного роду економічної діяльності суб'єктами господарювання, так і для безпечного життя, відтворення, праці та всебічного розвитку людини. Разом із тим, досягти успіхів на полі бою без матеріального та людського забезпечення армії неможливо. Саме тому сьогодні на національному рівні в країні мають ці три фронти розглядатися як пріоритетні напрями дій для успішного подолання воєнної агресії РФ та відносно швидкого повоєнного відновлення регіональної економіки України.

Функціонування бізнесу за умов військового стану в Україні супроводжується цілим комплексом ризиків та загроз, що посилюють умови невизначеності, в яких приймаються управлінські рішення у діловому середовищі країни. Досягти за таких умов стратегічних цілей діяльності суб'єкта господарювання досить складно, якщо взагалі можливо. Шанси вистояти та розвиватися отримають лише ті підприємці, для яких виконується три основні умови: територіальне розміщення або релокація до відносно безпечного регіону країни; наявність постійного та достатнього за обсягом платоспроможного попиту на продукцію або послуги підприємства всередині країни та стовідсоткова ресурсна забезпеченість виробничих процесів. Враховуючи той факт, що на перші дві умови підприємці можуть впливати лише опосередковано, головні зусилля керівництва мають бути зосередженими на реалізацію третьої умови, в основі якої серед іншого лежить і така важлива на сьогоднішній день складова як кадрова безпека. Отже, можемо констатувати, що від того, наскільки суб'єктам господарювання вдасться створити умови для досягнення критеріїв кадрової безпеки в межах власного бізнесу і наскільки ця тенденція набере масовості, будуть залежати можливості максимально швидко відновити суспільний добробут в країні у повоєнний період і тому обрана тема дослідження є дуже актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кадрової безпеки суб'єктів господарювання стала доволі популярною в середовищі українських

науковців у останні роки. Так, Н. Кривицька та В. Мізик наголошують на тому, що кадрова безпека є рівнозначною складовою системи загальної економічної безпеки функціонування підприємства та реалізувати яку можливо на основі моніторингу значень оперативних та стратегічних показників управління персоналом службою внутрішньої безпеки та охорони праці [1]. О. Латишева, Є. Підгора та Л. Бохонок заглиблюються у питання конкретизації змісту процедур планування та моделювання процесів створення умов кадрової безпеки на підприємствах України [2]. Є. Міщук досить детально зупиняється на методології оцінювання рівня та стану безпеки кадрових інтересів підприємства, виокремлюючи при цьому дві складові досліджуваного явища – безпеку кадрового забезпечення та безпеку ефективності використання персоналу [3]. На основі систематизації результатів досліджень авторів чітко формується уявлення про те, що кадрова безпека підприємства є досить комплексним явищем, на реалізацію якого впливає доволі багато факторів, складових та інструментів, кожен з яких обов'язково має бути врахованим при формуванні процедур управління кадровою безпекою підприємства.

У наведеному контексті Д. Затонацький детально зупиняється на тих ризиках, які несе у собі процес управління кадровою безпекою підприємства [4]. При цьому автор наголошує на необхідності запровадження практики психологічної діагностики трудової поведінки працівників до складу загальної системи управління персоналом підприємства. У свою чергу А. Касич та Г. Медвідь підтверджують важливість розгляду та врахування різних складових ризику в загальній системі управління персоналом та акцентують увагу також й на необхідності обліку макроекономічних чинників впливу при побудові ефективної політики кадрової безпеки [5]. А. Коваленко та В. Гриненко наголошують на тому, що в основі ефективного управління кадровою безпекою підприємства має лежати обґрунтована та затверджена кадрова політика, що стане умовою досягнення кадрового блоку стратегічних цілей функціонування підприємства [6]. О. Кравченко розкриває один з базових та навіть фундаментальних інструментів кадрової безпеки, а саме регулювання оплати праці [7]. М. Барна, В. Ільїн, Є. Карпенко та О. Божко досить обґрунтовано доводять свою думку про те, що одним з найбільш дієвих та важливих елементів досягнення підприємством очікуваних критеріїв та бажаного стану кадрової безпеки підприємства має стати побудова та якісне впровадження у його внутрішнє середовище ефективної організаційної культури [8]. Г. Писаревська у своєму дослідженні доводить необхідність забезпечення процедур комп'ютеризації процесів управління персоналом як впливової складової вдосконалення системи кадрової безпеки підприємстві [9]. В. Онісіфорова та Т. Болотова акцентують увагу на необхідності використання таких важливих сучасних інструментів забезпечення кадрової безпеки на рівні підприємства як управління адаптацією працівника, яка є актуальною для рівня трудового колективу та підприємства в цілому, та управління соціальним розвитком колективу [10]. О. Воронка у своєму дослідженні робить спробу поєднати найбільш впливові інструменти управління кадровою безпекою через формалізацію тактики та стратегії даного процесу на рівні підприємства [11].

За секторальною визначеністю останні дослідження українських науковців у обраній тематиці стосуються здебільшого забезпечення вимог кадрової безпеки аграрних підприємств, органів влади, закладів освіти, підприємств високотехнологічного сектору та військової сфери. Погоджуємося, що перелічені види економічної діяльності являються ключовими для сьогоdnішнього стану розвитку економіки України та саме вони визначають перспективи стратегічного розвитку

країни. Разом із тим хочемо наголосити на тому, що важливу роль у повоєнному відновленні економіки України має відіграти малий та середній бізнес через свою маневреність, рухливість та адаптивність до зовнішніх часто змінних умов. Саме від того, наскільки на рівні бізнесу вдасться побудувати дієвий механізм забезпечення кадрової безпеки буде залежати швидкість процесів відновлення регіональної економіки України. Тому, на нашу думку, сьогодні цим питанням має бути приділено найбільшу увагу в системі кадрового менеджменту.

Формулювання цілей статті. Метою статті обрано розкриття особливостей та складових ефективної системи управління кадровою безпекою бізнесу як інструменту дієвої активізації регіонального розвитку в повоєнний період відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу. Економічний розвиток країни залежить від багатьох складових, факторів та умов, проте однозначно його неможливо досягти або забезпечити без міцного підґрунтя, роль якого серед іншого має відіграти успішний бізнес. У підтвердження цієї тези можна констатувати, що результатом досягнення успіху на рівні бізнесу певної території має стати задоволення реальних потреб населення, створення нових робочих місць (у тому числі і для вразливих верств населення), ліквідація безробіття як явища, покращення рівня та якості життя громади, підвищення емоційного стану кожної особистості, своєчасне за часом та достатнє за обсягом наповнення регіонального та державного бюджетів. Особливо актуальним це є для України на її сучасному етапі соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку, боротьбі за власну незалежність для отримання дієвих важелів масштабної відбудови національної та регіональної економіки в повоєнний період у середньостроковому часовому розрізі.

Разом із тим слід наголосити на тому, що з метою забезпечення успіху в бізнесі на довготривалу перспективу за сьогоднішніх умов науково-технічного прогресу та спрямованості стратегії регіонального і національного розвитку на євроінтеграцію, смарт-спеціалізацію та побудову економіки знань досить важливо забезпечити сталі тенденції нагромадження обсягу людського капіталу на мікрорівні. Досягти таких тенденцій можливо за умови дотримання вимог кадрової безпеки, тобто створення на рівні суб'єктів господарювання комплексної системи пошуку, відбору, прийняття, адаптації, розвитку, мотивації й стимулювання талановитих, відданих підприємству та не токсичних за будь-яким критерієм виміру працівників, діяльність яких сприяє формуванню позитивного бренда роботодавця і зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку, а отже і більш повної реалізації проголошених положень стратегії регіонального розвитку певної території.

В основі успішності функціонування бізнесу лежить багато факторів, проте основним з них виступає персонал. По-перше, від професійного рівня та мотивації персоналу на досягнення будуть залежати якість виготовленої продукції та наданих послуг, продуктивність праці та розмір отриманого підприємцем прибутку. По-друге, від залученості персоналу до процесів управління та задоволеності працівників умовами праці буде залежати рівень укомплектованості персоналом всіх виробничо-господарських операцій та ритмічність функціонування бізнесу. По-третє, від лояльності, талановитості та креативності персоналу буде залежати рівень інноваційності та конкурентоспроможності бізнесу. А всі перелічені у комплексі складові дозволять досягти безпекових характеристик персоналу по відношенню до суб'єкта господарювання. Отже, керівництво підприємств має приділяти достатньо уваги реалізації на практиці всіх аспектів кадрової безпеки власного бізнесу. Це стане

міцним підґрунтям для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності бізнесу та поступового досягнення ним економічної, технологічної й комерційної безпеки.

Залежно від того, який зміст вкладає підприємець в поняття «кадрова безпека», буде залежати конкретизація його управлінських рішень і дій, і, як результат, кінцеві показники виробничо-господарської діяльності. Так, у науковому середовищі існує вузьке та широке розуміння змісту кадрової безпеки бізнесу. Прихильники вузького підходу кадрову безпеку пов'язують із максимальним захистом підприємства від небажаних працівників і тому обґрунтовують доцільність спрямування всіх зусиль кадрових служб на процедури підбору та відбору благонадійних кандидатів на наявні вакантні посади [12, с. 310]. Саме тому на підприємствах, керівництво яких дотримується цієї трактовки кадрової безпеки, до складу кадрової служби, залежно від масштабів діяльності, може бути введений спеціальний фахівець або створений окремий підрозділ, функціональними обов'язками якого стає ґрунтовна перевірка інформації, наданої кандидатом на посаду на достовірність та повноту, доведення відсутності згубних залежностей, зв'язків з кримінальним світом, конкурентами тощо. Залежно від специфіки діяльності суб'єкта господарювання до складу обов'язків такого працівника може входити і організація та проведення «карантинних» заходів для нового працівника до моменту повного встановлення його не токсичності для співробітників та підприємства в цілому.

Натомість у широкому сенсі під кадровою безпекою доцільно розуміти цілий спектр складових кадрової роботи, комплексне виконання яких на безперервній основі дозволить мінімізувати будь-які ризики та загрози, що можуть виникнути у сфері трудових відносин на підприємстві та максимізувати фінансові результати його діяльності. За цією концепцією кадрова безпека має містити у собі такі складові:

1. Ефективний процес швидкого закриття відкритих вакансій з метою запобігання простою, вимушених перерв у виробничій діяльності та подальшого процесу зростання і так значних розмірів витрат на пошук кандидата та його перевірку. Керівництво з провідними фахівцями мають розробити й запровадити дієву систему багатоаспектної перевірки кандидатів, запровадження якої має унеможливити будь-які помилки при працевлаштуванні нової людини. Результат – стовідсоткове забезпечення кадрових потреб підприємства у талановитих та перспективних кадрах.

2. Ефективна система адаптації нового персоналу до умов праці з метою підвищення рівня морально-психологічного клімату в колективі та уникнення можливостей виникнення конфліктних ситуацій на будь-якому підґрунті. Система має виховувати у працівників толерантність до непопулярних рішень та вміння пережити важкі часи. Результат – відсутність витрат та втрат часу на трудові суперечки та конфлікти, стабільність й згуртованість трудового колективу.

3. Науково-обґрунтована й справедлива система оплати та мотивації праці. При побудові системи мотивації слід керуватися принципом, відповідно до якого мають бути врахованими потреби та очікування всіх без виключення працівників підприємства. При цьому бажаного керівництвом результату у вигляді високого рівня продуктивності й якості праці, прибутковості виробництва та лояльності працівників до підприємства можна буде отримати виключно на підґрунті вчасного впровадження справедливої та оптимальної системи мотивації персоналу, яка буде сприяти згуртованості та солідарності працівників.

4. Заходи щодо стимулювання високого рівня мотивації працівників до використання у власній професійній діяльності, а також оприлюднення, поширення та привласнення нових знань та набутого досвіду працівниками за результатами будь-

яких навчальних заходів протягом всього трудового життя людини. Реалізувати дану складову можливо на підґрунті запровадження на підприємстві дієвої системи наставництва, менторства та кураторства, що має дозволити передавати нагромаджений досвід молоді. Задачею вищого керівництва та топ-менеджменту також має стати на власному прикладі прищеплювати працівникам прагнення до самоосвіти на безперервній основі. Результат – окупність інвестицій з різних джерел у людський капітал.

5. Заходи, спрямовані на трансляцію працівниками відкритих позитивних практик, що відбуваються усередині підприємства, у зовнішнє середовище, що має сприяти підвищенню бренду роботодавця на ринку. Результат – високий бренд роботодавця та залучення талановитих й перспективних кандидатів з первинного та вторинного ринків праці.

В основі реалізації на практиці всіх перелічених складових кадрової безпеки, тобто у процесі управління кадровою безпекою, має лежати певний набір обґрунтованих принципів. Ці принципи виступають так званими неписаними правилами, обов'язковість виконання яких обумовлюється прагненням керівництва досягти у найближчій часовій перспективі бажаного рівня прибутковості та конкурентоспроможності хоча б на внутрішньому ринку. Перелічимо основні з таких принципів, які було нами сформульовано на основі дослідження та систематизації провідного досвіду успішних українських суб'єктів господарювання. Орієнтація представників бізнесу на означені принципи дозволить забезпечити достатній рівень кадрової безпеки та конкурентоспроможність підприємству і соціально-економічний розвиток регіону [13].

Перший принцип полягає у ретельному відборі на підприємство надійних працівників. Реалізації на практиці цього принципу керівництвом підприємства має приділятися достатньо уваги. Менеджери з персоналу завчасно мають встановити обґрунтовані критерії відбору нових працівників на певну посаду, порушувати які не можна. Залежно від виду діяльності підприємства та рівня посади до таких критеріїв можуть бути віднесеними: наявність потрібного рівня освіти за певною спеціальністю; досвід роботи за професією; наявність додаткових професійних компетентностей, спеціальних і навіть унікальних практичних вмінь та знань; родинний стан, вік, стать, стан здоров'я та зовнішній вигляд претендента; відсутність зафіксованих порушень закону; рівень емпатії, психологічний й емоційний стан претендента тощо. Водночас слід зазначити, що реалізація даного принципу є доволі складним процесом, так як на практиці на інструментальну та сутнісну складові його здійснення будуть впливати, перш за все, розмір суб'єкта господарювання та сфера його економічної діяльності.

Дійсно, важливу роль у процесах забезпечення кадрової безпеки бізнесу відіграє перший етап HR-менеджменту, пов'язаний із ступенем результативності та ґрунтовності обраного на підприємстві підходу до процедур підбору та відбору персоналу. Поточна та перспективна потреба підприємства у персоналі може бути задоволеною як за допомогою представників первинного (випускники навчальних закладів без досвіду роботи), так і вторинного (фахівці, які мають досвід роботи на одному або декількох підприємствах протягом свого трудового життя) ринків праці регіону і країни [14]. Представники первинного ринку праці, поза залежністю від отриманого ними рівня освіти, професійних знань та бажаного місця праці, при працевлаштуванні обов'язково потребують інвестування у людський капітал, яке може мати вигляд інструктажу, професійного навчання, стажування, набуття власного професійного досвіду та ін. Крім того, важливою умовою також має стати швидка та

природня адаптація молодого людини до колективу, трудової діяльності та підприємства, її соціалізація й занурення у професійну діяльність, прийняття та підтримка у подальшому всіх соціальних норм колективу. Отже, спочатку підприємство має витратити певний розмір коштів і часу, щоб у найближчому майбутньому отримати фахівця з очікуваними професійними якостями та досвідом роботи. До того ж, на таких кандидатів практично немає інформації на ринку праці (так як вони ще не проявили на практиці своє відношення до праці, відданість та лояльність до підприємства, особисті якості) про їх безпечність й не токсичність для колективу та підприємства за кримінальними, соціальними та медичними критеріями, що може підвищити ризики від їх залучення до кадрового складу суб'єкта господарювання.

На вторинному ринку праці існує досить висока конкуренція між роботодавцями за високопрофесійних, досвідчених та талановитих працівників, які мають унікальні знання та реальний досвід практичної роботи на потужних підприємствах України або світу. При цьому найбільшої цінності набувають працівники управлінського блоку, які мають досвід практичної роботи на українських підприємствах із іноземним капіталом завдяки тому, що саме на таких підприємствах використовуються передові світові підходи до організації праці та ведення бізнесу при одночасному врахуванні особливостей функціонування українського бізнес-середовища. Проте знайти та переконати кандидата такого рівня у доцільності працевлаштування на даному конкретному підприємстві досить важко, а кінцевий результат від його діяльності буде пов'язаним з додатковими матеріальними витратами на його заохочення, мотиваційного ядра такої людини та її особистісних якостей. Для підприємства ж таке надбання у разі втілення у життя позитивного сценарію буде пов'язане із акумулюванням талантів та підвищенням ступеня прибутковості у оперативному і стратегічному періодах, зростанням власного рівня конкурентоспроможності на регіональному, національному та міжнародному ринках.

Отже, враховуючи наявність означених тонкощів у процедурах пошуку та підбору персоналу, можна констатувати, що підприємству самотійно й швидко знайти персонал, який би повністю відповідав вимогам, що висуваються до кожної вакантної позиції є досить складно, ризиковано та не завжди представляється можливим (особливо за умови відсутності розвинутого апарату HR-менеджменту). Саме тому підприємства за потреби прибігають до послуг кадрових агенцій. Проте у цьому випадку постає багато невирішених для суб'єктів господарювання питань – для закриття яких вакантних позицій доцільно залучати кадрові агентства; чи будь-якому підприємству корисно користуватися послугами кадрових агентств поза залежністю від рівня посад, за якими є вакансії; як визначити ефективність коштів, що були сплаченими кадровому агентству за надані послуги та ін. Однозначно вірних відповідей на ці питання не може бути отримано завдяки тому, що на результативність процесу підбору персоналу підприємством впливає безліч різноспрямованих чинників, завчасно і по максимуму врахувати які на практиці досить важко. Проте однозначно менеджер по персоналу має прагнути до максимального врахування всіх факторів впливу при прийнятті остаточного рішення стосовно закриття певної вакансії або прийняття конкретного кандидата до кадрового складу підприємства.

Рішення відносно того, чи доцільно користуватися послугами кадрових агентств, або слід покладатися на власні сили, кожен суб'єкт господарювання має приймати самотійно, при цьому аналізуючи всі можливі ризики у кожному випадку. Разом із тим таке рішення має ґрунтуватися, у першу чергу, на принципі економічної ефективності, тобто кошти, які було підприємством витрачено на пошук певного фахівця мають у

майбутньому повністю окупитися. У цьому зв'язку важливу роль відіграють розмір підприємства та безпосередньо рівень складності вакансії. При цьому обов'язково слід враховувати і той факт, що залучення зовнішніх гравців з ринку праці до процесів пошуку персоналу дозволить отримати лише перелік кандидатів на вакантну посаду, що максимально відповідають встановленим роботодавцем критеріям, проте детальну якісну перевірку інформації про кожного кандидата фахівці підприємства мають робити самостійно, щоб вже сьогодні і у майбутньому запобігти всіх можливих ризиків небезпеки різного характеру від практичної роботи з конкретно людиною.

До того ж, залежно від розміру та масштабів діяльності суб'єкта господарювання доцільність користування послугами кадрових агенцій є різною. Так, на малих підприємствах, як правило, відсутні спеціальні потужні кадрові служби, а роботою з персоналом керує або безпосередній керівник підприємства, або відповідний фахівець, який може суміщати ці функції з іншими видами діяльності. Здебільшого таким підприємствам фінансово не вигідно утримувати менеджера по персоналу, тому для підбору керівників різних ланок управління доцільно користуватися послугами кадрових агентств. Підбором фахівців і службовців у цьому випадку займається безпосередньо керівник підприємства. Робітничі вакансії малих підприємств можуть бути закритими на основі результатів моніторингу ринку праці шляхом проведення ярмарок вакансій, тісної співпраці з Центрами зайнятості, надання оголошень у ЗМІ тощо. Цю функцію може виконувати безпосередньо керівник підрозділу, який на даний момент має потребу у прийнятті додаткового персоналу.

Середні підприємства не мають принципових відмінностей від малих підприємств у процесах підбору персоналу, проте можуть мати у своєму штаті спеціалізованого фахівця – менеджера з персоналу. Саме тому досить часто такі підприємства користуються послугами кадрових агентств здебільшого при підборі працівників на топові управлінські позиції. Разом з тим слід зазначити, що з метою забезпечення виконання принципів кадрової безпеки при підвищених рівнях плинності персоналу в силу різних причин підприємству буде потрібен спеціалізований відділ, який би на достатньо високому професійному рівні займався питаннями підбору персоналу. Доцільність такого кроку пов'язана з тим, що постійне звертання до послуг кадрових агенцій протягом тривалого часу є фінансово не вигідним та не завжди дозволяє максимально врахувати всі фактори ризику, що може підвищити кадрову та соціально-економічну небезпеку для функціонування підприємства.

Що стосується діяльності великих підприємств, то в їх організаційній структурі зазвичай створюється спеціальний відділ, який на практиці займається різними питаннями у спектрі управління персоналом, у тому числі й підбором кандидатів. Тим не менше, сьогодні підбір персоналу у великих підприємствах без залучення кадрових агенцій здається практично неможливим, тому що відділ персоналу не завжди може результативно впоратися з пошуком і підбором унікального таланту, здатного до інноваційних прийомів праці і високо мотивованого на власний безперервний професійний розвиток. При цьому хочемо наголосити на тому, що без наявності на підприємстві таких працівників говорити як про кадрову безпеку, так і про перспективні можливості підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку практично не можливо.

Можемо констатувати, що від діючого на підприємстві рівня організації процесу підбору персоналу в значному ступені залежить не лише результативність його діяльності в оперативному вимірі, а й ефективність функціонування бізнесу та регіону на тривалу перспективу. Отже, цьому питанню має приділятися багато уваги з боку

керівництва підприємства та процес підбору має бути достатньо фінансово забезпеченим. Лише на таких умовах можливо досягти позитивних зрушень у забезпеченні складових кадрової безпеки в діяльності підприємства.

Другий принцип спрямований на організацію процесів навчання працівників підприємства протягом життя. В середині підприємства має бути створеним сприятливе середовище для безперервного професійного й особистісного розвитку персоналу. Для досягнення найвищого ефекту від навчальних процедур керівництво має залучити всі можливі джерела новітніх й інноваційних знань – від внутрішнього наставництва і до навчання у провідних закладах освіти розвинених країн світу. Умовою ефективності всіх навчальних процедур буде виступати щире бажання працівників опановувати нові знання та розвиватися на постійній основі, включаючи можливості самоосвіти. Досягти такого рівня лояльності працівників можливо за умови розробки та запровадження механізму справедливого розподілу матеріальних і нематеріальних винагород залежно від досягнутого людиною рівня професійних знань та досвіду. Факторами, що будуть посилювати мотивацію персоналу до навчання в трудовому колективі є побудова атмосфери здорової конкуренції та поваги до нових знань, запровадження інституту кадрового резерву та створення на підприємстві стимулюючих умов для використання на практиці отриманих знань.

Третій принцип пов'язаний із процесами розвитку талантів. В умовах високого рівня конкуренції на ринку керівництво має на безперервній основі шукати, розвивати або залучати ззовні таланти. При цьому під талантами слід розглядати будь-які вміння, які відрізняються від середньостатистичних навичок людей, при цьому перевага має віддаватися тим талантам, які здатні вивести даний бізнес на новий рівень, забезпечити проривні технології та інновації у виробничій, господарській, комерційній, представницькій, суспільній або управлінській діяльності. Задача менеджерів з персоналу міститься в тому, щоб знайти спосіб максимально розвинути та використати талант кожного працівника. Це дозволить, по-перше, підвищити рівень задоволеності працівника роботою на даному підприємстві та сформувати лояльність до його керівництва. По-друге, максимально використати потенціал кожного працівника та збільшити прибутковість всіх складових та видів діяльності підприємства. У реалізації даного принципу також важливим є екологічний аспект, так як саме таланти можуть зробити суттєвий внесок у підвищення рівня екологічної безпеки діяльності даного бізнесу для навколишнього середовища та можливості його поступового переведення на поновлювальні джерела ресурсів.

Четвертий принцип покликаний забезпечити комфортність та економічну зацікавленість працівників у трудових відносинах з конкретним суб'єктом господарювання. На підприємстві з метою зростання мотивації працівників на досягнення високих результатів праці має бути створено гнучку систему стимулювання як результатів діяльності, так й ініціативності персоналу у всіх інших, крім виробничої, сферах діяльності. Дана система має заохочувати працівників до професійного навчання, розвитку своїх талантів, підвищення рівня продуктивності праці та кар'єрного зростання. При цьому слід застосовувати цілу систему стимулів, вибір кожного з яких має визначатися конкретними умовами та обставинами. У результаті втілення у життя цього принципу мають бути повною мірою оптимізованими процеси плинності персоналу та ліквідованими прояви абсентеїзму. Працівники мають стати більш залученими до процесів прийняття рішень, що ще більше підвищить їх рівень лояльності до підприємства.

Якщо керівництво підприємства буде максимально дотримуватися перелічених принципів, то це дозволить протягом короткого часу перетворити трудовий колектив на команду. Результатом таких перетворень стане зростання у суспільстві бренду роботодавця та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Поширення таких результатів у бізнес середовищі стане умовою зростання соціальної забезпеченості та згуртованості населення регіону та країни. А лише на такому підґрунті можливо відновити постраждалу від війни соціально-економічну та виробничу інфраструктуру в Україні.

Висновки. Від того, наскільки швидко Україні вдасться відновити зруйновану в наслідок військової агресії, окупації та анексії частини території сусідньою державою, будуть залежати й можливості повернення українців, які виїхали за межі країни, й перспективі виведення країни з зтяжної суспільно-політичної та економічної кризи. Реалізація позитивного сценарію розвитку подій, що включає перелічені можливості, стане також підґрунтям для відновлення оборонного комплексу України та побудови гарантованого захисного механізму, який би робив неможливим будь-які посягання на територіальну цілісність України у майбутньому. Для досягнення цього важливо створити міцну підтримку бізнесу, успішність функціонування якого дозволить акумулювати та спрямовувати кошти і технології на ті напрями, які у той чи інший час є найбільш стратегічно важливими. А для цього у межах кожного суб'єкта господарювання, поза залежністю від сфери його діяльності, мають бути створеними всі умови для забезпечення принципів кадрової безпеки. Це стане підґрунтям для стратегічного розвитку конкретного підприємства та соціального розвитку території його розташування. Подальші дослідження у цій тематиці мають бути спрямованими на обґрунтування конкретного механізму реалізації на практиці обґрунтованих у роботі принципів кадрової безпеки із врахуванням ризиків, які сьогодні на собі відчуває українське суспільство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривицька Н.Ю., Мізик В.В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 40. С. 82-87.
2. Латишева О.В., Підгора Є.О., Бохонок Л.М. Сутність та процедура планування та моделювання бізнес-процесів системи кадрової безпеки в умовах вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 60-67.
3. Міщук Є.В. Удосконалення методології оцінювання рівня та стану безпеки кадрових інтересів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 300-309.
4. Затонацький Д.А. Діагностика інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 20-27.
5. Касич А.О., Медвідь Г.С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_11.
6. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. №24. С. 75-80.
7. Кравченко О.О. Концептуальні засади регулювання оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 78-85.

8. Барна М.Ю., Ільїн В.Ю., Карпенко Є.В., Божко О.В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №2. С. 157-164.
9. Писаревська Г.І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 37. С. 56-61.
10. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. №1. С. 133-140.
11. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 99-104.
12. Управление персоналом: В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков и др.; под общ. и науч. ред. к.э.н., проф. В.М. Данюка. Киев: КНЭУ; Краматорск: НКМЗ, 2013. 693 с.
13. Zakharova O. Specificity of knowledge management in the enterprise in dependence on the stage of the person's life cycle. *Journal of the Knowledge Economy*. 2019. 10 (4), pp. 1447-1465. DOI: 10.1007/s13132-018-0550-0.
14. Захарова О.В., Коноваленко В.С. Обґрунтування доцільності використання промисловими підприємствами послуг кадрових агентств. Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери. Матеріали Міжнар. наук.-теор. конф. молодих учених і студентів. В 2-х томах. Т.1. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2012. С. 17-19.

REFERENCES

1. Kryvytska, N.Iu., Mizyk, V.V. (2019). Protses zabezpechennia kadrovoi bezpeky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, 40, 82-87.
2. Latysheva, O.V., Pidhora, Ye.O., Bokhonok, L.M. (2019). Sutnist ta protsedura planuvannia ta modeliuvannia biznes-protsesiv systemy kadrovoi bezpeky v umovakh vitchyznianskykh pidpriemstv. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, 60-67.
3. Mishchuk, Ye.V. (2020). Udoskonalennia metodolohii otsiniuvannia rivnia ta stanu bezpeky kadrovyykh interesiv pidpriemstva. *Biznes Inform*, 7, 300-309.
4. Zatonatskyi, D.A. (2019). Diahnostyka insaiderskykh ryzykiv i zahroz v upravlinni kadrovoi bezpeky pidpriemstva. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 3, 20-27.
5. Kasykh, A.O., Medvid, H.S. (2019). Upravlinnia kadrovoi bezpeky na ukrainskykh pidpriemstvakh cherez pryzmu makroekonomichnykh protsesiv. *Efektivna ekonomika*, 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_11.
6. Kovalenko, A.O., Hrynenko, V.V. (2020). Kadrova polityka yak efektyvnyi instrument bezpeky oriientovanoho upravlinnia personalom orhanizatsii. *Modern economics*, 24, 75-80.
7. Kravchenko, O.O. (2019). Kontseptualni zasady rehuliuвання opłaty pratsi v konteksti zabezpechennia kadrovoi bezpeky. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii: Ekonomichni nauky*, 4, 78-85.
8. Barna, M.Iu., Ilin, V.Iu., Karpenko, Ye.V., Bozhko, O.V. (2022). Udoskonalennia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva yak elementu systemy motyvatsiinoho menedzhmentu v umovakh realizatsii polityky kadrovoi bezpeky, hlobalizatsii ta mihratsiinykh ryzykiv. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 2, 157-164.

9. Pysarevska, H.I. (2020). Napriamy vdoskonalennia kadrovoi bezpeky na pidpriemstvi yak napriam stratehii upravlinnia personalom. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 37, 56-61.
10. Onisiforova, V.Iu., Bolotova, T.M. (2020). Suchasni aspekty upravlinnia kadrovoi bezpekoiu pidpriemstva. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, 1, 133-140.
11. Voronka, O.Z. (2020). Formuvannia taktyky ta stratehii zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpriemstva. *Innovatsiina ekonomika*, 1-2, 99-104.
12. Upravlenye personalom. (2013). V.M. Daniuk, A.M. Kolot, H.S. Sukov y dr.; pod obshch. y nauch. red. k.э.n., prof. V.M. Daniuka. Kyev: KNЭU; Kramatorsk: NKMZ, 693 p.
13. Zakharova, O. (2019). Specificity of knowledge management in the enterprise in dependence on the stage of the person's life cycle. *Journal of the Knowledge Economy*, 10 (4), 1447-1465. DOI: 10.1007/s13132-018-0550-0
14. Zakharova, O.V., Konovalenko, V.S. (2012). Obgruntuvannia dotsilnosti vykorystannia promyslovymy pidpriemstvamy posluh kadrovykh ahentstv. *Aktualni problemy ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku vyrobnychoi sfery*. Materialy Mizhnar. nauk.-teor. konf. molodykh uchenykh i studentiv. Donetsk: DVNZ «DonNTU», 1, 17-19.