

Vorzhakova, Yu. P. "Vykorystannia kliientooriiientovanoho pidkhdou pry formuvanni konkurentnoi polityky na polihrafichnykh pidpriemstvakh" [Use customer-oriented approach in the formation of competition policy in the printing enterprises]. *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka*. Kyiv: KNEU, 2012. 240-242.

Yurchak, A. "Kak razlichit kliyentotsentrichnyu organizatsiyu: osnovnyye kharakteristiki" [How to distinguish clientcen-

tric organization: key features]. <http://b2b-insight.management.com.ua/tag/danfoss-ukrayna/>

Zinkevich, A. "Sekrety kliyentooriyentirovannosti" [Secrets of customer focus]. <http://klex.ru/dxc>

Zhiltsova, O. N. "Klientooriyentirovannost biznesa" [Customer focus business]. *Vedomosti*, no. 48 (2015): 12-13.

УДК 331.108

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 БУШМАН Т. С.

УДК 331.108

Бушман Т. С. Обґрунтування вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства

Метою статті є розробка методичного підходу щодо вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. Проаналізовано сутність, переваги та недоліки найбільш відомих методів прийняття рішень у контексті вирішення багатокритеріальних задач. Обґрунтовано необхідність використання теорії нечітких множин задля вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки. Запропоновано поетапну послідовність вибору та обґрунтування оптимальної стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. На основі теоретичного узагальнення наукової літератури та проведеного аналізу існуючих стратегій економічної безпеки для забезпечення кадрової безпеки обрано: стратегію підтримки, стратегію посилення та стратегію модифікації.

Ключові слова: кадрова безпека, стратегія забезпечення, кадрові ризики, загрози, теорія нечітких множин.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 13.

Бушман Тетяна Сергіївна – аспірантка, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: tatiana.bushman@zaporizhstal.com

УДК 331.108

Бушман Т. С. Обоснование выбора стратегии обеспечения кадровой безопасности предприятия

Целью статьи является разработка методического подхода к выбору стратегии обеспечения кадровой безопасности предприятия. Проанализированы сущность, преимущества и недостатки наиболее известных методов принятия решений в контексте решения многокритеріальных задач. Обоснована необходимость использования теории нечетких множеств для выбора стратегии обеспечения кадровой безопасности. Предложена поэтапная последовательность выбора и обоснования оптимальной стратегии обеспечения кадровой безопасности на предприятии. На основе теоретического обобщения научной литературы и проведенного анализа существующих стратегий экономической безопасности для обеспечения кадровой безопасности были выбраны: стратегия поддержки, стратегия усиления и стратегия модификации.

Ключевые слова: кадровая безопасность, стратегия обеспечения, кадровые риски, угрозы, теория нечетких множеств.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 13.

Бушман Татьяна Сергеевна – аспирантка, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

E-mail: tatiana.bushman@zaporizhstal.com

UDC 331.108

Bushman T. S. Substantiating the Choice of Strategy for Providing the Personnel Security of Enterprise

The article is aimed at developing a methodical approach to the choice of strategy for providing the personnel security of enterprise. Essence, advantages and disadvantages of the most known methods for decision-making in the context of solving the multi-objective tasks were analyzed. Necessity of using the fuzzy sets theory in order to choose a strategy for providing the personnel security has been substantiated. A phased sequence of making choice and substantiating the optimum strategy for ensuring the personnel security at enterprise has been proposed. On the basis of the theoretical generalization of scientific literature and the carried out analysis of the existing strategies of the economic security with a view to provide the personnel security, the following have been chosen: the support strategy, the strategy of strengthening, and the strategy of modification.

Keywords: personnel security, strategy, personnel risks, threats, fuzzy sets theory.

Fig.: 3. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 13.

Bushman Tetiana S. – Postgraduate Student, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: tatiana.bushman@zaporizhstal.com

Сучасні реалії диктують більш жорсткі умови ведення бізнесу, тому стратегія забезпечення кадрової безпеки займає все більш значимі позиції в стратегічному управлінні підприємством. Гарантування високого рівня захищеності підприємства, а також урахування можливих загроз і нівелювання кадрових ризиків неможливе без застосування відповідних стратегічних інструментів. Тому вибір стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві є важливим етапом процесу формування та забезпечення кадрової безпеки. На жаль, у сучасній літературі зі стратегічного управління відсутні напрацювання, в яких би приділялася достатня увага питанням вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки. Дане упущення й не дозволяє

керівництву повною мірою розглядати кадрову безпеку як складову стратегічного управління підприємством. Тому питання, що порушуються в даній статті, є актуальними та своєчасними.

Наукові дослідження питань вибору стратегії забезпечення економічної безпеки знайшли відображення в працях таких зарубіжних та вітчизняних учених-економістів, як Т. Васильців [3], О. Гавриш [4], Т. Іванюта [6], М. Копитко [8], П. Кравчук [9], Н. Кузнецова [10] та ін. З іншого боку, наявне методичне забезпечення стратегічного вибору викликає сумніви щодо неоднозначності деяких аспектів стосовно процесу формування стратегії забезпечення кадрової безпеки. Тому метою статті є розробка методичного підходу щодо вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

Обґрунтування та вибір певної стратегії забезпечення кадрової безпеки є важливим етапом у контексті моделювання процесу формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві [2]. Але враховуючи недостатню розробленість теоретичних підходів до стратегічного управління кадрової безпеки, питання формування стратегії її забезпечення та особливостей вибору практично не розглядаються в економічній літературі. Тому більш детальний аналіз потребує дослідження наявних стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства, де кадрова безпека виступає вагомим складовим його функціонування. Так, О. Гавриш виділяє п'ять основних стратегій забезпечення економічної безпеки [4]: 1) *стратегія зростання* (передбачає збереження досягнутого рівня економічної безпеки, контроль за результатами діяльності та попередження виникнення можливих загроз економічним інтересам підприємства); 2) *вибірково-посилююча стратегія* (спрямована на проведення заходів посилення одного із показників компонент економічної безпеки підприємства); 3) *приспосувальна стратегія* (направлена на проведення заходів пристосування компонент економічної безпеки підприємств до змін зовнішнього середовища); 4) *трансформаційна стратегія* (передбачає проведення змін, які стосуються виду діяльності, трансформації ринку, а також проведення необхідних змін компонент економічної безпеки підприємств); 5) *комплексно-убезпечуюча стратегія* (спрямована на проведення заходів щодо досягнення рівня економічної безпеки, бажаного для підприємства).

Своєю чергою, українські вчені Т. Васильців, В. Волошин, О. Бойкевич та В. Каркавчук залежно від рівня безпеки підприємства та його фінансових можливостей виділяють такі види стратегій забезпечення економічної безпеки: системного планового забезпечення; швидкого реагування; інституціоналізації та послідовного зміцнення; комплексного гарантування; відшкодування збитку; раптового реагування; сегментованого забезпечення; часткового врахування; делегування функцій [3, с. 220].

У своїй роботі П. Кравчук пропонує використовувати підхід, згідно з яким для забезпечення економічної безпеки підприємства слід застосовувати всього три стратегії: договірну, матричну, комплексну. При цьому головними критеріями диференціації стратегічних підходів до управління економічною безпекою підприємства є такі чинники, як стан фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання на момент розробки (коригування) стратегій та фінансові можливості підприємства щодо політики безпеки [9].

Інший відомий український вчений – М. Копитко – при виборі певної стратегії забезпечення економічної безпеки, а саме: захисної, адаптаційної та пасивної, наголошує на обов'язковому визначенні рівня безпеки, рівня внутрішніх загроз та зовнішніх загроз [8]. На думку Т. Іванюти та О. Заїчковського, необхідним є використання трьох типів стратегій економічної безпеки підприємства, а саме: раптового реагування на загрози; прогнозування небезпек і загроз; відшкодування завданних збитків [6].

Отже, стратегії забезпечення економічної безпеки класифікуються вченими по-різному. Тому, враховуючи відсутність достатньої інформації щодо типів стратегій забезпечення кадрової безпеки та адаптуючи розглянуті класифікації стратегій забезпечення економічної безпеки, вирішено виділити такі види стратегій забезпечення кадрової безпеки: стратегія підтримки; стратегія посилення та стратегія модифікації. При цьому варто врахувати напрацювання російського вченого Н. Кузнецової, яка зазначає, що стратегії забезпечення кадрової безпеки повинні бути притаманні такі риси [10]: 1) вона служить інструментом реалізації стратегії вищого рівня (стратегії безпеки організації), її декларованих цілей, тому обґрунтованим можна вважати як цільовий орієнтир даної стратегії досягнення цілей організації за рахунок посилення її конкурентних переваг у результаті виявлення, оцінки, мінімізації та нейтралізації кадрових ризиків і загроз; 2) за своєю суттю є функціональною, яка реалізується на корпоративному рівні; 3) має довгостроковий характер, що пояснюється необхідністю розробки та реалізації запланованих дій щодо забезпечення кадрової безпеки на перспективу; 4) передбачає врахування численних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, кожен з яких впливає на зміст її структурних елементів, особливості протидії загрозам кадрової безпеки; 5) в основу її розробки має бути закладений імовірнісний характер реалізації загроз з боку персоналу та на його адресу.

У результаті аналізу існуючих наукових робіт із зазначеної проблематики [4; 6–10] виявлено відсутність єдиного концептуального підходу щодо процедури вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки, тому авторами запропоновано таку послідовність процесу вибору та обґрунтування оптимальної стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві (рис. 1).

Отже, процес вибору стратегії кадрової безпеки розпочинається з аналізу існуючих стратегій забезпечення кадрової безпеки та виявлення особливостей їх використання на підприємстві. Також акцентуємо увагу, що особливістю запропонованого методичного підходу до вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки є врахування таких її параметрів, як інтегральний рівень кадрової безпеки (що здійснено за допомогою таксономічного аналізу), рівень кадрових ризиків (на основі зіставлення фактичних показників із нормативним значенням) та рівень загроз кадровій безпеці (який визначено за допомогою експертних оцінок), що дозволяє врахувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Необхідно зазначити, що експертна оцінка дає можливість акумулювати знання компетентної в конкретній галузі групи людей. Однак при вирішенні питання про доцільність отримання якісних даних в експертному прогнозуванні найбільш проблемним залишається питання обробки якісної інформації. Використання одного методу інтерпретації ставить під загрозу суб'єктивного спотворення інформації самим дослідником. Очевидно, що традиційні математичні методи дуже обмежено можуть застосовуватися до такого

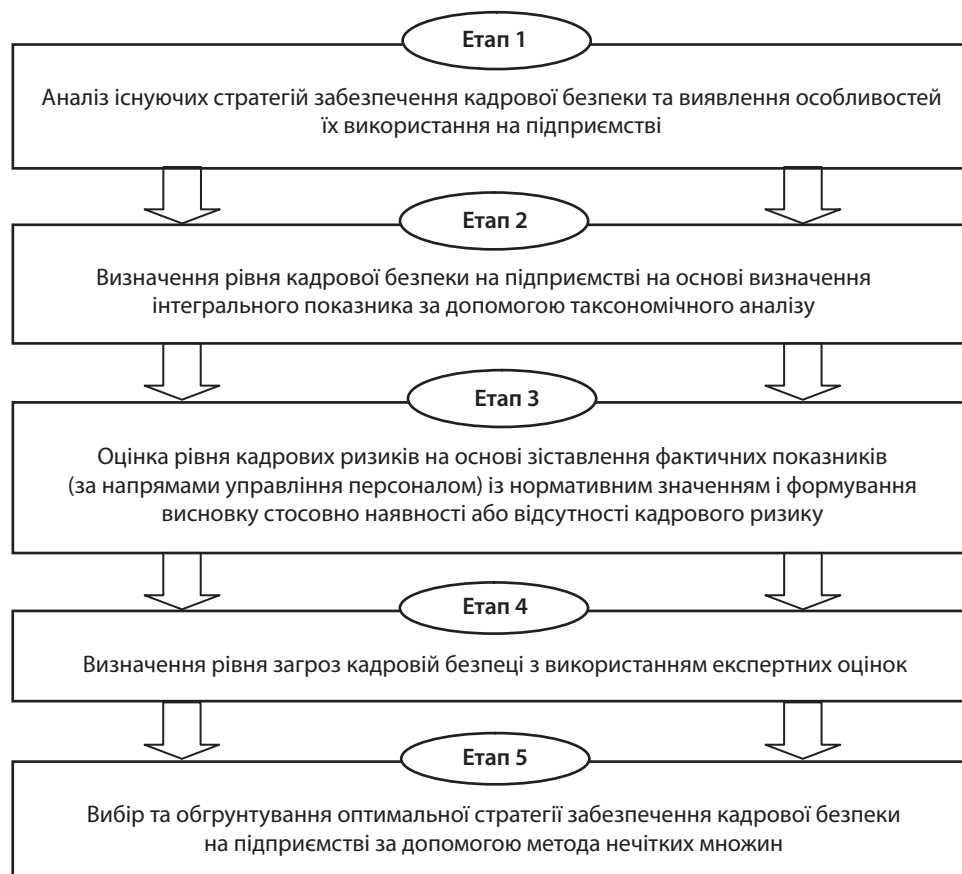


Рис. 1. Послідовність вибору та обґрунтування оптимальної стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві

роду даних. Тому, враховуючи те, що завдання вибору стратегії кадрової безпеки розглядається як завдання прийняття рішення, виходом є використання методів вирішення багатокритеріальних задач у проведенні експертної оцінки та обробці результатів дослідження. Детальний аналіз існуючих методів дозволив визначити, що найбільш відомі методи теорії нечітких множин, аналізу ієрархій Сааті, методи теорії корисності та методи векторної стратифікації, сутність, переваги та недоліки яких представлено на рис. 2.

Один із сучасних підходів, що використовується в різних завданнях прийняття рішень в умовах невизначеності, заснований на застосуванні інструментарію теорії нечітких множин, основоположником якої є Л. Заде [5, с. 7]. Теорія нечітких множин оперує «лінгвістичними» змінними, значення яких виражаються словами чи пропозиціями природної або формальної мови.

Своєю чергою, сукупність лінгвістичних значень цієї змінної складає терм-множину [5, с. 70]. Застосування теорії нечітких множин дозволяє будувати формальні схеми рішення задач, які характеризуються тим або іншим ступенем невизначеності, яка може бути обумовлена неповнотою, внутрішньою суперечливістю, неоднозначністю і розмитістю вихідних даних, що представляють собою наблизені кількісні або якісні оцінки параметрів об'єктів. Ця невизначеність є систематичною, оскільки обумовлена складністю завдань, дефіци-

том інформації, лімітом часу на прийняття рішень, особливостями сприйняття тощо.

Ураховуючи мету дослідження та існуючі умови невизначеності та певної суб'єктивності інформаційної бази для аналізу процесу вибору стратегії кадрової безпеки, було обрано метод нечітких множин. Окрім цього, головними перевагами його використання є такі: 1) у експерта залишається право на невпевненість, і ця невпевненість враховується і тому мінімально впливає на результати дослідження; 2) є можливість врахувати безліч факторів оцінки (у нашому випадку – розглянути можливість застосування конкретної стратегії кадрової безпеки з урахуванням ряду характеристик її оцінки), це, своєю чергою, підвищує якість оцінки; 3) представлена методика є універсальною, для вирішення більшості дослідницьких завдань її можна адаптувати. Таким чином, теорія нечітких множин дозволяє обчислити ступінь приналежності елемента підмножині (тобто елемент може належати підмножині в більшій чи меншій мірі) [1, с. 231].

Необхідно зазначити, що основною компонентою теорії нечітких множин є функції належності, побудовані з використанням терм-множини значень і лінгвістичних термів-факторів. Тому, ґрунтуючись на дослідженні методичних засад теорії нечітких множин, для кожного з параметрів відповідно до заданих у табл. 1 терм-множин значень стратегій забезпечення кадрової безпеки та лінгвістичних термів було обчислено значення функції належності.



Рис. 2. Аналіз найбільш відомих методів вирішення багатокритеріальних задач

Джерело: складено за [1; 5; 11–13].

Таблиця 1

Терм-множини значень лінгвістичних змінних стратегій забезпечення кадрової безпеки

Змінна	Лінгвістична суть змінної	Терми оцінювання	Універсальна множина
<i>B</i>	Рівень кадрової безпеки	Низький, середній, високий	[0–1]
<i>R</i>	Рівень кадрових ризиків	Низький, допустимий, високий	[0–1]
<i>Z</i>	Рівень загроз кадровій безпеці	Низький, допустимий, високий	[0–1]

Отже, як вхідні параметри системи нечіткого введення були запропоновані три нечіткі лінгвістичні змінні: «рівень кадрової безпеки», «рівень кадрових ризиків» і «рівень загроз кадровій безпеці», а як вихідні параметри – нечітка лінгвістична змінна «стратегія».

У результаті було сформовано нечітку базу знань вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки (рис. 3).

Таким чином, якщо рівень кадрової безпеки підприємства визначений як високий, а рівень кадрових ризиків та рівень загроз кадровій безпеці (відповідно до експертних оцінок) є низьким, то доцільно застосувати стратегію підтримки, яка передбачає моніторинг змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі (виявлення

можливих загроз), розроблення запобіжних захисних заходів з можливістю швидкої реакції з мінімальними витратами ресурсів. Основою розроблення та реалізації стратегії посилення є середній рівень кадрової безпеки та допустимий рівень загроз і кадрових ризиків (за результатами опитування експертів). Стратегія посилення передбачає реалізацію певних заходів, що спрямовані на вдосконалення комплексного забезпечення кадрової безпеки з метою підвищення рівня безпеки та недопущення реалізації найбільших загроз. Застосування стратегії модифікації зумовлюється низьким рівнем кадрової безпеки при високому рівні кадрових ризиків та загроз. Тому стратегія модифікації передбачає здійснення, у

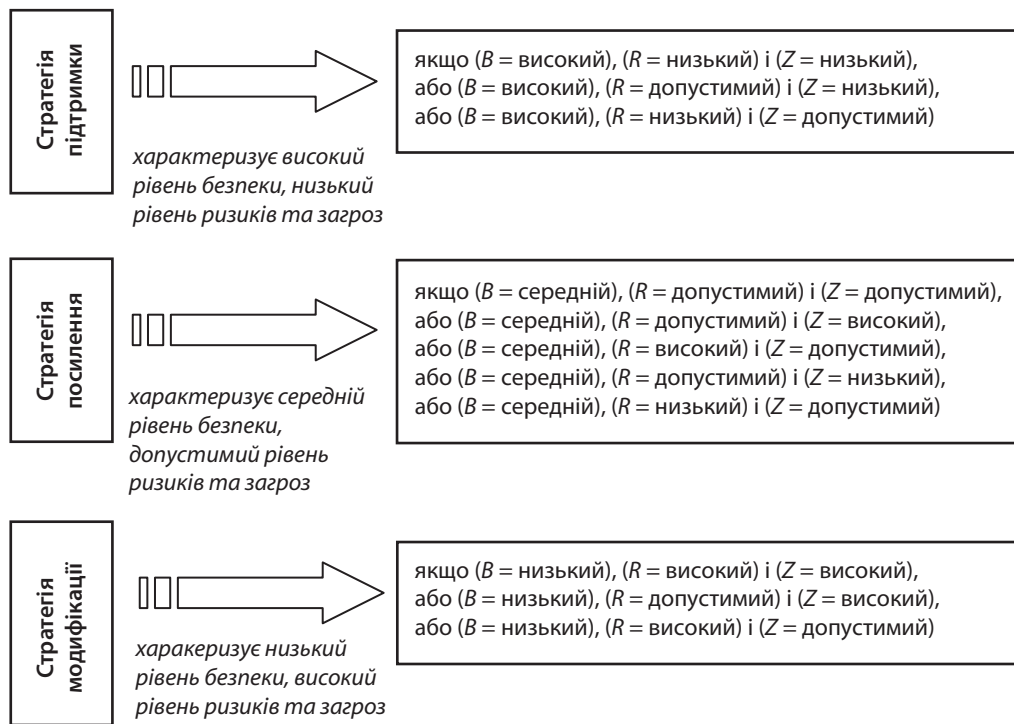


Рис. 3. Нечітка база знань вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки

першу чергу, запланованих заходів, що спрямовані на нівелювання кадрових ризиків, нейтралізацію внутрішніх загроз, адаптацію до зміни зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Таким чином, запропоновано методичний підхід стосовно вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства з використанням теорії нечітких множин. На основі запропонованої послідовності вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки, яка враховує результати інтегральної оцінки рівня кадрової безпеки підприємства, експертної оцінки рівня кадрових ризиків та рівня загроз, обґрунтовано методичні аспекти вибору оптимальної стратегії, яка найбільшою мірою відповідає потребам підприємства та існуючим можливостям. Зазначимо, що основною компонентою теорії нечітких множин є функції належності, побудовані з використанням терм-множини значень і лінгвістичних термів факторів, які дозволили отримати нечіткі логічні рівняння впливу лінгвістичних змінних на забезпечення кадрової безпеки, що дозволяє обрати одну з трьох стратегій: стратегію підтримки, стратегію посилення, стратегію модифікації. Подальшим напрямом дослідження є використання запропонованого підходу щодо вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки на машинобудівних підприємствах Харківської області. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Болдина М. Ю. Применение метода нечетких множеств в разработке инструментария социологического исследования. *Инновационная наука*. 2015. № 12. С. 231–233.
2. Бушман Т. С. Моделирование процесса обеспечения кадровой безопасности машиностроительных предприятий. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 25–30.

3. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Карвачук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів: Арал, 2012. 386 с.

4. Гавриш О. А., Черняк Г. М. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 143–149.

5. Заде Л. А. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений. М.: Изд-во «Мир», 1976. 165 с.

6. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства. Київ: ЦУЛ, 2009. 256 с.

7. Кобушко І. М., Скляр І. Д. Стратегічне управління. Суми: Вид-во СумДУ, 2010. 228 с.

8. Копитко М. І. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних засобів: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 556 с.

9. Кравчук П. Я. Формування системи корпоративної безпеки: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Тернопіль, 2006. 232 с.

10. Кузнецова Н. В. Факторы, влияющие на выбор стратегии обеспечения кадровой безопасности организации. *Вестник Волгоградского государственного университета*. 2015. № 3 (32). С. 71–78.

11. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків / Клебанова Т. С., Мілов О. В., Мілевський С. В. та ін. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 273 с.

12. Рыжов А. П. Элементы теории нечетких множеств и ее приложений. М.: Диалог-МГУ, 1998. 81 с.

13. Современные проблемы моделирования социально-экономических систем: монография/под ред. Пономаренко В. С., Клебановой Т. С., Кизима Н. А. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2009. 440 с.

REFERENCES

Boldina, M. Yu. "Primeneniye metoda nechetkikh mnozhestv v razrabotke instrumentariya sotsiologicheskogo issledovaniya" [The

application of method of fuzzy sets in the development tools of sociological research]. *Innovatsionnaya nauka*, no. 12 (2015): 231-233.

Bushman, T. S. "Modeliuvannya protsesu zabezpechennia kadrovoi bezpeky mashynobudivnykh pidpriemstv" [Modeling of the process of personnel security engineering enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 56 (2016): 25-30.

Havrysh, O. A., and Cherniak, H. M. "Rozroblennia stratehii zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv enerhetychnoi haluzi" [Development of strategy of economic security of enterprises of the energy sector]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 13 (2016): 143-149.

Ivaniuta, T. M., and Zaichkovskiy, A. O. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva* [Economic security of enterprise]. Kyiv: TsUL, 2009.

Kobushko, I. M., and Skliar, I. D. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Sumy: Vyd-vo SumDU, 2010.

Kopytko, M. I. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstv z vyrobnytstva transportnykh zasobiv* [Economic security of enterprises on production vehicles]. Lviv: Liha-Pres, 2015.

Kravchuk, P. Ya. "Formuvannya systemy korporatyvnoi bezpeky" [The formation of corporate security]. *Dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01*, 2006.

Kuznetsova, N. V. "Faktory, vliayushchiye na vybor strategii obespecheniya kadrovoy bezopasnosti organizatsii" [Factors influencing the choice of strategy of personnel security organization]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 3 (32) (2015): 71-78.

Klebanova, T. S. et al. *Obgruntuvannya hospodarskykh rishen i otsiniuvannya ryzykiv* [Justification economic decisions and assessing risks]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2010.

Ryzhov, A. P. *Elementy teorii nechetkikh mnozhestv i ee prilozheniy* [Elements of the theory of fuzzy sets and its applications]. Moscow: Dialog-MGU, 1998.

Sovremennyye problemy modelirovaniya sotsialno-ekonomicheskikh sistem [Modern problems of modeling socio-economic systems]. Kharkiv: INZHEK, 2009.

Vasylytsiv, T. H. et al. *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia* [Financial and economic security of Ukraine: strategy and mechanisms to ensure]. Lviv: Aral, 2012.

Zade, L. A. *Ponyatiye lingvisticheskoy peremennoy i yego primeneniye k prinyatiyu priblizhennykh resheniy* [The concept of a linguistic variable and its application to the adoption of approximate solutions]. Moscow: Mir, 1976.