

## Список літератури

1. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.1. / ред.: **С.В. Мочерний** (відповід. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
2. **Іваницький О.О.** Господарський механізм у системі державного регулювання економіки / **О.О. Іваницький, В.В. Косенко** // Актуальні проблеми державного управління. – 2008. – № 2. – С.119 – 126.
3. Політична економія: навч. посібник / [**К.Т. Кривенко, В.С. Савченко, О.О. Беляєв** та ін.; за ред. д-ра екон. наук., проф. **К.Т. Кривенка** – 2-ге вид., без змін]. – К.: КНЕУ, 2008. – 512с.
4. **Мочерний С.В.** Політична економія: навч. посіб // **С.В. Мочерний, Я.С. Мочерна**. – К.: Знання, 2007. – 684с.
5. **Чухно А.А.** Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі / **А.А. Чухно** // Економіка України. – 2007. – №3. – С.60 – 67.
6. Экономические противоречия и их разрешения / [**В.К. Черняк, Ю.Г. Якуша, В.П. Супрун** и др.]. – К.: Наукова думка, 1991. – 284 с.
7. **Лысевич С.Г.** Структура хозяйственного механизма горнорудного предприятия – основа для его совершенствования / **С.Г. Лысевич** // Майбутнє – аудит: матер. міжнар. наук.-практ. конф. 29 лист. 2014р. – Кривий Ріг: Вид. **Р. Козлов**, 2014. – 351с.
8. **Терещенко О.О.** Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник / **О.О.Терещенко**. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
9. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств України за січень-вересень 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Политическая экономия: учебник для вузов / [**В.А. Медведев, Л.И. Абалкин, О.И. Ожерельев** и др.]. – М.: Политиздат, 1988. – 735 с.
11. **Фатхутдинов Р.А.** Управленческие решения: учебник. – 5-изд., перераб и доп. / **Р.А. Фатхутдинов**. – М.: ИНФРА-М., 2002. – 314 с.
12. Господарський кодекс України від 16.01. 2003р. № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
13. Економічний аналіз: навчальний посібник / [**В.В. Зіновчук, Є.В. Мних, С.І. Шкарабан** та ін. ]; за ред. проф. **Ф.Ф. Бутинця**. – Житомир: ПП «Рута», 2003. – 680 с.
14. **Кочетков С.В.** Задача построения нового хозяйственного механизма / **С.В. Кочетков, О.В. Кочеткова** // Проблемы развития предприятий: теория и практика. сб. статей VII Всерос. науч.-практ. конф. – Пенза, 2014. – С. 45– 48.
15. **Баснукаев И.Ш.** Формы и методы развития хозяйственного механизма предприятия / **И.Ш. Баснукаев** // Terra Economicus. – 2012. – Т.10, №3-3. – С. 72 – 75.

Рукопись постуила в редакцію 13.03.15

УДК 331.108:005.934

**В.Я. НУСІНОВ**, д-р економ. наук, проф., **Є.В. МІЩУК**, канд. економ. наук, доцент,  
**В.В. ЛІТВІНОВ**, магістр, Криворізький національний університет

## БІЗНЕС-ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

У статті поєднано дослідження бізнес-процесу управління персоналом з кадровою безпекою, а також зосереджено увагу на таких її складових, як безпека здоров'я, фізична і технологічна безпека та показано, що ці складові залежать від стану охорони й безпеки праці на підприємстві; при недотриманні норм останніх зростає відсоток звільнених. Показано також, що одними із ключових завдань кадрової безпеки є забезпечення підприємства необхідними співробітниками, їх утримання та розвиток. Обґрунтовано, що ці завдання неможливо виконати, якщо працівники не задоволені умовами праці з точки зору їх охорони та безпеки. Крім цього, зауважено, що підґрунтям для застосування механізмів збереження кадрової безпеки є не тільки задоволеність умовами праці та робочим місцем, а й низька імовірність професійного захворювання або виробничого травматизму. У статті вказано на імовірність ризику професійного захворювання не лише представників «шкідливих» професій, а й адміністративно-управлінського персоналу. Відмічено, що такі професійні захворювання не обліковуються, проте вони, як і захворювання робітників виробництва, впливають на рішення про звільнення та, тим самим, збільшують плінність кадрів. Плінність кадрів погіршує багато виробничих та економічних показників. Виявлено, що плінність кадрів є показником результативності для бізнес-процесу управління персоналом. Показано, що поліпшення умов і впровадження заходів по забезпеченню безпеки праці скорочують плінність кадрів. Удосконалено показник оцінки економії від плінності кадрів. Запропоновано плінність кадрів вважати спільним результативним показником для бізнес-процесу управління персоналом та рівня кадрової безпеки.

**Ключові слова:** безпека праці, кадрова безпека, бізнес-процес, охорона праці, персонал, управління

**Проблема і її зв'язок з науковими і практичними завданнями.** Управління персоналом пронизує всі сфери діяльності та процеси на підприємстві, які впливають на ефективність інших систем управління виробництвом. Бізнес-процеси з управління персоналом не локалізовані в межах одного відділу служби (департаменту), а є наскрізними: в них беруть участь як фахівці з персоналу, так і керівники інших структурних підрозділів. У цьому контексті доцільно звернути увагу на питання охорони та безпеки праці, які вирішують менеджери під час забезпечення кадрової безпеки. Відомо, що здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці чинить стимулюючий вплив як на економічні, так і соціальні результати виробництва. При цьому несприятливі умови праці є чинником плинності кадрів, що, у свою чергу, має негативний вплив на ряд важливих економічних показників роботи підприємства. За мотивами «важкі і несприятливі умови» звільняються в промисловості до 20% усіх вивільнених, а в будівництві – понад 25%. Тому дослідження бізнес-процесу управління персоналом у системі кадрової безпеки носить своєчасний та актуальний характер.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Актуальність проблем кадрової безпеки та охорони праці набуває дедалі більшої уваги. Від їх вирішення значною мірою залежить не тільки успішна робота кожного підприємства чи галузі, але й прискорення розвитку економіки держави в цілому. Методологічні, методичні та прикладні аспекти кадрової безпеки є об'єктом розгляду у працях таких вчених, як З. Варналій, І. Воробйов, В. Геєць, Я. Гончарук, В. Губський, О. Грунін, Є. Жарикова, Є. Олейніков, О. Кириченко, О. Кірієнко, Т. Кузенко, А. Кузнєцов, П. Пригуннов, В. Пономарьов, Ю. Рубан, О. Лашенко, Н. Швець, В. Шликов, І. Чумарін та ін. Дослідження соціально-економічних аспектів охорони праці та інших її характеристик були проведені такими вченими, як Д.П. Богиня та О.А. Грیشнова, М.П. Гадзюк, Є.П. Желібо, В.В. Зацарний, Д.П. Тімошина, В.В. Дерпак, З.М. Яремко, О.Ф. Новікова, А.О. Соколова тощо. Визнаючи значущість наукових розробок учених слід відмітити, що мало дослідженими залишилися питання поєднання бізнес-процесу управління персоналом, забезпечення кадрової безпеки та заходів з охорони та безпеки праці.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження бізнес-процесу управління персоналом у системі кадрової безпеки.

**Викладення матеріалу та результати.** Відомо, що кадрову безпеку можна розглядати як комбінацію різних складових частин, зокрема: безпека здоров'я - створення безпечних умов праці співробітників, запобігання травматизму, професійним захворюванням на підприємстві; фізична безпека - виконання комплексу заходів щодо недопущення зовнішніх небезпек персоналу, пов'язаних з їх службовою діяльністю, або членам їх сімей; технологічна безпека – система аналізу та прогнозування, направлена на створення сучасного обладнання робочого місця, новітніх технологій, використання передового досвіду; інші. На особливу увагу, на нашу думку, заслуговують саме вищезазначені складові.

Для збереження кадрової безпеки зазвичай використовують сучасні кадрові технології, включаючи такі механізми: ефективну мотивацію, прискорену адаптацію, своєчасне запобігання конфліктним ситуаціям, атестацію, компенсацію, розумну політику звільнення, пропаганду корпоративності. Підґрунтям для застосування цих механізмів має бути задоволеність умовами праці та робочим місцем, низька імовірність професійного захворювання або виробничого травматизму. Очевидно, що ризику піддаються не лише представники «шкідливих» професій, а кожна спеціальність має свої професійні захворювання. Навіть адміністративно-управлінський персонал ризикує здоров'ям (через сидіння по кілька годин на одному місці та роботу з комп'ютером, порушення норм освітлення та шуму у приміщенні тощо). Такі професійні захворювання не обліковуються, проте вони, як і захворювання робітників виробництва, впливають на рішення про звільнення та, тим самим, збільшують плинність кадрів. Плинність кадрів погіршує багато виробничих показників. Перш за все, це втрачений прибуток через повільне входження в курс справи новачків, зниження продуктивності праці. Висококваліфіковані фахівці відволікаються на навчання нових співробітників. Виникають складності з мотивацією персоналу. Плинність кадрів погіршує моральний клімат у колективі, що перешкоджає створенню команди. Звичайно, така ситуація – це серйозний сигнал керівництву про необхідність розібратися в процесах, що відбуваються на підприємстві [8]. Вважаємо, що одними із ключових завдань кадрової безпеки є забезпечення підприємства необхідними співро-

бітниками, їх утримання та розвиток. Це неможливо виконати, якщо працівники не задоволені умовами праці з точки зору їх охорони та безпеки.

У сучасних умовах теоретики - менеджери та менеджери - практики все більше уваги зосереджують на системи управління підприємством, в основу якої покладено процесний підхід, коли на перший план виносяться розробка та опис бізнес-процесів або алгоритмів та моделей управління, тобто процесів, що наскрізно проходять через усі рівні підприємства і відповідають за будь-яку певну дію від початку і до кінця. У літературі бізнес-процесом у широкому розумінні називається структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату. Для бізнес-процесу «Управління персоналом» в якості показника результативності використовується, в основному, показник плинності кадрів.

Бізнес-процес управління персоналом є допоміжним (забезпечувальним) бізнес-процесом, що визначає допоміжну діяльність підприємства, яка є забезпечувальною по відношенню до основної діяльності та характеризується такими положеннями: власником є керівник відповідного підрозділу на підприємстві (директор по роботі з персоналом, керівник служби управління персоналом тощо); входом у процес є вимоги інших бізнес-процесів підприємства (технологічний процес виробництва, збуту продукції, процеси, що обслуговують основне виробництво, науково-дослідний процес тощо), загальна вимога при цьому - забезпечення господарських процесів кадрами в потрібній кількості із достатніми компетенціями для якісного виконання своїх обов'язків; виходом із процесу можна вважати повністю реалізований трудовий потенціал, відповідний до вимог підприємства; розробка регламенту кадрового процесу припускає приведення у відповідність певним умовам організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативного, техніко-економічного й економічного забезпечення, а також формування нормативно-довідкових матеріалів, що встановлюють норми, правила, методи управління персоналом.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 реалізація процесу управління персоналом має на меті досягнення наступних цілей: забезпечення бізнес-процесів трудовими ресурсами, що володіють необхідною підготовкою, компетентністю й інформованістю, стимулювання й мотивація персоналу до досягнення стратегічних цілей і виконання завдань організації; збільшення продуктивності праці; забезпечення зростання середньої заробітної плати з випередженням темпів інфляції.

Вважаємо, що на плинність персоналу необхідно впливати у бік її зменшення, тому що плинність кадрів по-різному може відобразитися на роботі підприємства. Залежно від сфери діяльності цей вплив може бути благотворним, практично непомітним, а може привести до втрати конкурентоспроможності і спаду виробництва. Очевидно, що підвищена плинність персоналу негативно позначається на моральному стані працівників, що залишилися, на їхній трудовій мотивації і відданості організації. З вивільненням співробітників розвалюються сформовані зв'язки у трудовому колективі. Тому поряд з іншими методами впливу на скорочення плинності кадрів необхідно порівняти умови праці (години роботи, гнучкість змін, обладнання, ергономіку робочих місць, стан систем опалення, кондиціонування, освітлення) підприємства з умовами праці конкурентів ринку або компаній, на які воно рівняється. Доцільно розробити заходи щодо поліпшення умов праці: більш гнучкий графік роботи, нові меблі або перестановка меблів, додавання кулерів або освітлення, провести або замовити дослідження задоволеності своєю роботою та умовами праці співробітників. «Вичавлений» персонал йде з компанії і зі «швидкістю думки» поширює негативну інформацію про компанію, «відлякуючи» подальших кандидатів. Тому необхідно також переглянути кадрову політику в цій галузі, пом'якшити своє ставлення до співробітників. Збільшення ефективного фонду робочого часу може бути досягнуто за рахунок скорочення тимчасової непрацездатності працівників унаслідок хвороб та виробничого травматизму. Втрати робочого часу внаслідок тимчасової непрацездатності на різних підприємствах різноманітні й становлять приблизно 2,5 % річного фонду робочого часу на підприємствах із сприятливими умовами праці і 5-10 % - на підприємствах з небезпечними та шкідливими умовами [4].

Здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці чинить стимулюючий вплив як на економічні, так і на соціальні результати виробництва [5;10].

До позитивних соціальних результатів можна віднести: ступінь сприятливого впливу трудового процесу на здоров'я людини та розвиток її особистості, стан здоров'я, ставлення до праці, соціальну активність; максимальне задоволення однією з найвагоміших потреб людини —

потребою в сприятливих умовах праці і безпосередньо пов'язаною з цим потребою у змістовній, творчій, високопродуктивній праці; зміцнення здоров'я. До позитивних економічних результатів впливу умов праці на людину також слід віднести підвищення продуктивності праці, раціональне використання основних виробничих фондів. Сприятливі умови забезпечують піднесення продуктивності праці за рахунок як інтенсивних змін (скорочення витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції), так і екстенсивних (збільшення ефективності використання робочого часу завдяки зниженню цілоденних витрат за тимчасовою непрацездатністю та виробничим травматизмом). Зростання продуктивності праці супроводжується також досягненням високої якості виробленої продукції або послуг, а скорочення витрат робочого часу сприяє зменшенню собівартості продукції. За даними досліджень, комплекс заходів з поліпшення умов праці може забезпечити приріст продуктивності праці на 15-20 %. Так, нормалізація освітлення робочих місць збільшує продуктивність праці на 6-13 % та скорочує брак на 25 %. Раціональна організація робочого місця підвищує продуктивність праці на 21 %, а раціональне фарбування робочих приміщень - на 25%. Позитивні економічні результати тісно пов'язані як з особистими факторами (дієздатність, працездатність), так і з соціальними наслідками. Зростання продуктивності праці пов'язано зі скороченням цілоденних витрат робочого часу, зумовлених тимчасовою непрацездатністю, підвищенням використання робочого часу і продовженням періоду активної трудової діяльності [4]. Несприятливі умови призводять до зворотних результатів: різних форм та ступенів втомлюваності працівників, функціонального напруження організму. До негативних економічних результатів належать недоодержання додаткового продукту, затримка з уведенням нових фондів, непродуктивне споживання робочої сили, зниження продуктивності праці. Негативний соціальний результат включає зниження творчої активності, заінтересованості в праці, погіршення трудової дисципліни, зростання плинності кадрів унаслідок несприятливих умов праці [4; 11].

На нашу думку, ефективність заходів щодо поліпшення умов і охорони праці оцінюється, в першу чергу, за показниками соціальної ефективності, які передбачають створення умов праці, що відповідають санітарним нормам і вимогам правил безпеки. Покращення умов і охорони праці призводить до зменшення кількості виробничих травм, загальної і професійної захворюваності; до скорочення чисельності працівників, що працюють в умовах, які не відповідають санітарно-гігієнічним нормам; зменшення кількості випадків виходу на пенсію за інвалідністю внаслідок травматизму чи професійної захворюваності; скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці тощо.

Соціально-економічна ефективність розраховується з метою: економічного обґрунтування планових заходів, необхідних для вибору оптимальних варіантів технологічних, ергономічних та організаційних рішень; визначення фактичної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці; оцінки результатів управління виробництвом на різних рівнях; розрахунку необхідних витрат для приведення умов праці на робочих місцях у відповідність до нормативних вимог; визначення раціональних розмірів матеріального стимулювання працівників підприємства, науково-дослідних, конструкторських і проектних організацій за розробку і запровадження працезахоронних заходів [2;12].

Розглянемо детальніше економію від плинності кадрів. У літературі існує ряд наукових розробок та досліджень так, наприклад на думку Гандзюк М.П. економія від плинності кадрів розраховується як добуток середньої тривалості перерви в роботі звільненого при переході з одного підприємства на інше, середньоденної вартості виробленої продукції на одного працівника промислово-виробничого персоналу та різниці між кількістю працівників, що звільнилися за власним бажанням через несприятливі умови праці відповідно до і після запровадження комплексу працезахоронних заходів [4]. На нашу думку, вищезазначений підхід не повністю розкриває суть економії від плинності кадрів і не дає можливості всебічно оцінити фактори, які впливають на плинність кадрів, серед яких: несприятливий рівень заробітної плати; умови праці, які не відповідають встановленим стандартам та нормам; низький рівень правового захисту працівників на підприємстві; високий рівень травматизму.

Проаналізувавши різні існуючі літературні джерела, пропонуємо оцінку економії від плинності кадрів визначати так

$$E_{пк} = (C_{зп1} \cdot d_1 + C_{уп1} \cdot d_2 + C_{пз1} \cdot d_3 + C_{звт1} \cdot d_4 - C_{зп2} \cdot d_5 + C_{уп2} \cdot d_6 + C_{пз2} \cdot d_7 + C_{звт2} \cdot d_8) \cdot D_{п} \cdot Z_{в},$$

де  $E_{пк}$  – економія від зменшення плинності кадрів;  $Ч_{зп1}, Ч_{зп2}$  – кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням через несприятливий рівень заробітної плати відповідно до і після запровадження комплексу працезохоронних заходів;  $Ч_{вп1}, Ч_{вп2}$  – кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням через несприятливі умови праці відповідно до і після запровадження комплексу працезохоронних заходів; де  $Ч_{пз1}, Ч_{пз2}$  – кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням через несприятливі умови правового захисту працівників відповідно до і після запровадження комплексу працезохоронних заходів; де  $Ч_{звт1}, Ч_{звт2}$  – кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням через травматизм відповідно до і після запровадження комплексу працезохоронних заходів;  $d_1, d_2, d_3, d_4, d_5, d_6, d_7, d_8$  – питома вага відповідних працівників у загальній їх кількості;  $Dп$  – середня тривалість перерви в роботі звільненого при переході з одного підприємства на інше;  $Зв$  – середньоденна вартість виробленої продукції на одного працівника промислово-виробничого персоналу.

Запропонований нами методичний підхід дозволяє: врахувати основні чинники які впливають на плинність кадрів на підприємстві, (кількість працівників які звільнилися за власним бажанням через несприятливий рівень заробітної плати; кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням через несприятливі умови праці; кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням через несприятливі умови правового захисту працівників; кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням через травматизм на підприємстві); врахувати правовий захист працівників які працюють на даному підприємстві (можливість особи, право якої порушене, використати не заборонені законом засоби примусу на порушника, у тому числі за допомогою самозахисту та можливість особи, права якої порушені, звернутися до компетентного органу (державного чи іншого) з вимогою про захист порушеного права); більш детально визначити шляхи економії плинності кадрів в сучасних умовах функціонування підприємств; розглянути вплив мотивації на працівників при запровадженні заходів економічного характеру.

**Висновки та напрямок подальших досліджень.** Таким чином, переваги застосування процесного підходу до управління персоналом в системі безпеки праці обумовлені взаємодією об'єктів процесу кадрової безпеки та охорони праці. Слід врахувати, що при застосуванні процесного підходу до управління персоналом підприємства домінують стратегічно-орієнтовані взаємозв'язки, спрямовані на зменшення плинності кадрів через незадовільні (шкідливі, несприятливі) умови праці. Подальші перспективи наукових досліджень у даній сфері, на наш погляд, повинні стосуватись розробки та впровадження моделей та методик економічної оцінки ефективності управління організаційними змінами в системі забезпечення кадрової безпеки в управлінні персоналом.

*Список літератури*

1. Андриенко В. Ф. Экономическое стимулирование трудовой активности / В.Ф. Андриенко, В.М. Данюк. – К., 1991.- 352с.
2. Бедрій Я. І. Охорона праці : навч. посібник / Я.І. Бедрій, В.С. Джигирей, А.І. Кидасюк. – Львів, ПТВФ «Афіша», 1997.– 258 с.
3. Бойчик Н. Економіка підприємства. : навч.посібник / Н.Бойчик. – К.Атіка, 2001. – 298с.
4. Гандзюк М.П. Основи охорони праці : підручник. 5-е вид. / за ред. М.П. Гандзюка. - К.: Каравела, 2011. – 384 с.
5. Гаєвська Л. Економіка, підприємства : навч.-метод.посібник / Л. Гаєвська– Ірпінь.: Акад.ДПС, 2001-145 с.
6. Економіка виробничого підприємства : навч.посібник / за ре. В.Ф. Покропівного.– К.: Знання, 2001- 405 с.
7. Занюк С. С. Мотивація діяльності / С.С. Занюк. – Луцьк, 1998.- 218 с.
8. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу / А.М. Колот. – К., 2001. – 258 с.
9. Оношко В. Синдром менеджера: чим загрожує життя в офісі? [Електронний ресурс] / В. Оношко // УНІАН. – Режим доступу://<http://health.unian.net/ukr/detail/228016>
10. Семенець А.О. Проблеми здійснення факторного аналізу результатів діяльності регіону в процесі моніторингу його економічної безпеки / А.О. Семенець, Д.М. Тюріна // Актуальні проблеми економіки : наук. екон. журн. / Нац. акад. упр. – Київ. – 2015. – №1. – С. 285 – 287.
11. Брицький Р.М. Взаємодія факторів у формуванні економічної безпеки України в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз / Р.М. Брицький, О.Б. Мних // Актуальні проблеми економіки : наук. екон. журн. / Нац. акад. упр. – Київ. – 2014. – №12 (162). – С. 161 – 163.
12. Вагонова А.Г. Социально-экономические аспекты инвестиционной деятельности предприятий в сфере охраны труда / А.Г. Вагонова, Л.В. Касьяненко // Научный вестник Национального горного университета. – Днепропетровск. – 2014. – № 2. – С. 78-83.

Рукопись поступила в редакцию 13.03.15