

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КУРЕПІН Вячеслав Миколайович

УДК 631.11:331.108

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Суми – 2021

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор педагогічних наук, професор
НАГАСВ Віктор Михайлович,
Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор,
МАСЛЕННИКОВ Євген Іванович,
Одеський національний університет імені І.І. Мечнікова, професор кафедри менеджменту та інновацій;

доктор економічних наук, професор
ЗАЙЦЕВ Юрій Олександрович,
Головне управління Державної податкової служби в Харківській області, заступник начальника.

Захист відбудеться «26» березня 2021 р. о 14⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.859.01 у Сумському національному аграрному університеті за адресою: 40021, м. Суми, вул. Г. Кондратьєва, 160, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Сумського національного аграрного університету за адресою: 40021, м. Суми, вул. Г. Кондратьєва, 160, читальний зал.

Автореферат розісланий «23» лютого 2021 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Жмайлов В.М.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Значення аграрних підприємств для розвитку національної економіки, формування та реалізації її експортного потенціалу, вирішення проблем дотримання продовольчої безпеки поступово зростає. При цьому підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції, активізація інноваційно-інвестиційної діяльності, зростання рівня економічної ефективності та реалізація перспективних програм розвитку призводить до суттєвого зростання обсягів залученого у функціонування аграрних підприємств капіталу та підвищення рівня економічної ефективності їх діяльності. Останнє обумовлює необхідність реалізації комплексного підходу до дотримання належного рівня економічної безпеки вказаних суб'єктів економічних відносин та управління нею. Не дивлячись на наявність численних методів, способів, прийомів, засобів та інструментів дотримання безпечного стану основної діяльності підприємств за рахунок впливу на зовнішнє середовище та провадження раціональної економічної поведінки, значна кількість загроз та ризиків знаходиться у внутрішньо-організаційному середовищі підприємств, а їх джерелом є персонал. Диспропорції в розподілі доходів між роботодавцями та найманими працівниками, викривлення в застосованих системах мотивації праці та стимулювання персоналу, складність вітчизняного трудового законодавства, подекуди недостатній рівень доброчесності персоналу управління актуалізують необхідність побудови дієвих механізмів управління кадровою безпекою аграрних підприємств. Вказане обумовлює актуальність обраної теми дисертації, ідентифікацію її предметно-об'єктної сфери, постановку мети та завдань дослідження.

Проблематиці ефективного використання трудових ресурсів та кадрового потенціалу аграрних підприємств, забезпеченню їх кадрової безпеки присвячені наукові праці провідних вчених-економістів: О.Ю. Амосова, М.О. Беседіна, Т.В. Білорус, Д.П. Богині, О.М. Бородіної, Л.Д. Гармідер, О.А. Грішної, Ю.І. Данька, В.С. Дієсперова, О.Ю. Єрмакова, О.М. Лібанової, М.Й. Маліка, Л.І. Михайлової, Т.І. Олійник, О.Г. Шпикуляка, В.В. Юрчишина, К.І. Якуби, Б.О. Язлюка. Високо оцінюючи внесок науковців у розвиток теоретико-методичних та прикладних основ зазначених проблемних питань, необхідно зазначити, що в умовах перманентної транзитивності економіки питання управління кадровою безпекою аграрних підприємств потребують поглибленого наукового пророблення та детального вивчення. Виходячи з цього, обрані напрям та тема дослідження є актуальними та практично значимими.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами і темами. Дослідження за темою дисертаційної роботи здійснювалося відповідно до плану науково-дослідної роботи Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темою «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.), згідно

якої автором виконано опрацювання заходів щодо вдосконалення управління кадровою безпекою в системі менеджменту аграрних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження, представленого в дисертаційній роботі, є обґрунтування теоретично-методичних та прикладних засад управління кадровою безпекою аграрних підприємств в системі їх менеджменту.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання дослідження:

- ідентифікувати сутність та зміст поняття «кадрова безпека підприємства»;
- визначити фактори, які впливають на процеси та процедури дотримання кадрової безпеки підприємства;
- обґрунтувати структурні характеристики систем, механізмів та інструментарію управління кадровою безпекою аграрних підприємств;
- визначити стан та тенденції зміни рівня дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств;
- окреслити вплив зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства;
- визначити методичні засади оцінювання ступеня дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств;
- ідентифікувати методичні засади оцінки умов формування кадрової безпеки підприємств;
- обґрунтувати концептуальні засади дотримання кадрової безпеки на підприємстві;
- визначити пріоритетні стратегії дотримання кадрової безпеки на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою безпекою аграрних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретично-методичних, прикладних та практичних аспектів управління кадровою безпекою аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження становили діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення економічної теорії та менеджменту організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління персоналом та економічною безпекою в менеджменті основної діяльності аграрних підприємств.

У процесі дослідження використовувались наступні методи: монографічний (при вивченні досвіду та особливостей формування систем управління кадровою безпекою), метод аналізу та синтезу (при ідентифікації структурно-динамічних тенденцій економічної ефективності діяльності підприємств та обґрунтуванні залучення інструментів управління кадровою безпекою в їх менеджмент); абстрактно-логічний (при визначенні архітектури та архітектоніки механізмів управління кадровою безпекою аграрних підприємств); теоретичного узагальнення та порівняння (при виконанні теоретичних узагальнень та формулюванні висновків, удосконаленні

понятійно-категоріального апарату дослідження); структурно-логічний (при вивченні процесу інтеграції інструментарію управління кадровою безпекою в менеджмент основної діяльності аграрних підприємств), графічної інтерпретації (при інтерпретації причинно-наслідкових зв'язків, архітектури механізмів та систем).

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України. Використані офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, наукова література з досліджуваної проблеми, власні спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних засад управління кадровою безпекою аграрних підприємств. Наукова новизна результатів дослідження полягає у наступному:

вперше:

- обґрунтовано концептуальні засади управління кадровою безпекою аграрного підприємства, які передбачають наявність у відповідних фрагментах загальної системи менеджменту підприємства інтегрованих важелів та інструментів запобігання ризикам та загрозам провадження обраної кадрової політики, а також застосування відповідних мотиваційних та стимулюючих процедур управління персоналом, які дозволяють елімінувати негативні наслідки економічної поведінки працюючих в процесі реалізації трудових правовідносин між найманим працівником та роботодавцем;

удосконалено:

- методичні засади дотримання адекватного виконанням завдань розвитку аграрного підприємства кадрового складу та рівня компетентості персоналу з огляду на необхідність впровадження виробничо-технологічних та маркетингово-збутових інновацій, а також елімінування ризиків використання персоналу підприємства;

- методичний підхід до виконання інтегральної оцінки кадрової безпеки аграрних підприємств, який ґрунтується на декомпозиції кадрових ризиків, застосуванні їх типології, ідентифікації впливу факторів зовнішнього середовища підприємства, визначенні внутрішньо-організаційних трендів змін у менеджменті персоналу з подальшою побудовою на цій основі інтегрованого індикатора кадрової безпеки підприємства;

- обґрунтування складу та механізмів впливу факторів кадрової безпеки підприємства на основі ідентифікації класифікаційних ознак кадрових ризиків в контурах функціональної, процесної та інструментальної сфер менеджменту персоналу, а саме: планування потреби в персоналі, відборі та наборі персоналу, оцінці та атестації персоналу, розвитку персоналу, мотивації та стимулюванні персоналу, вивільненні персоналу;

- методичні засади оцінювання детермінант управління кадровою безпекою аграрного підприємства на основі синтезу динамічного та статичного підходів до визначення сутнісних та структурних параметрів кадрової безпеки, як специфічного явища в менеджменті основної діяльності підприємства, з

подальшою ідентифікацією резервів підвищення рівня кадрової безпеки підприємства;

набуло подальшого розвитку:

- наукове тлумачення дефініції «кадрова безпека підприємства» на основі її ідентифікація в якості компоненти економічної безпеки підприємства та визначення ознак стабільності системи управління, що дозволяє підприємству повноцінно забезпечувати виробничо-комерційний процес трудовими ресурсами, а також виключає можливість дій персоналу підприємства, які наносять шкоду фінансово-економічному стану підприємству та заважають досягненню цілей його розвитку;

- архітектоніка механізмів управління кадровою безпекою аграрних підприємств на основі врахування при імплементації вказаних механізмів в системи управління характеристик ринку праці, тенденцій мотивації та стимулювання персоналу, а також факторів визначення його поведінки;

- ідентифікація зовнішніх факторів ризику та загроз кадровій безпеці аграрного підприємства на основі виділення таких чинників, як наявність на ринку праці осіб належної кваліфікації та компетентностей, поведінку конкурентів підприємства відносно його персоналу, а також врахування особливостей інституційних впливів на процеси відбору та найму персоналу підприємства;

- процедури стратегічного планування в управлінні кадровою безпекою підприємства, які ґрунтуються на застосуванні інструментів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, оцінці рівнів кадрової безпеки, кадрових ризиків та кадрових загроз, застосування яких дозволяє елімінувати та нівелювати негативні прояви факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також створювати умови для провадження ним ефективної діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання аграрними підприємствами, іншими суб'єктами вітчизняного аграрного бізнесу та органами державного управління агропромисловим розвитком наукових розробок та практичних рекомендацій з побудови систем та використання інструментів управління кадровою безпекою аграрних підприємств.

Окремі результати дослідження та пропозиції автора знайшли застосування в практичній діяльності ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Зміївського району Харківської області (довідка № 149 від 14.06.2020 р.), ТОВ «Відродження» Харківського району Харківської області (довідка № 091 від 12.06.2020 р.), а також в навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (довідка № 05-535 від 21.06.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Всі наукові результати, викладені в дисертації і винесені на захист, отримані автором особисто. У дисертаційній роботі використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати

дисертаційного дослідження оприлюднені автором на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Соціально-економічна політика та адміністрування у сфері регіонального розвитку України» (Миколаїв, 2019), «Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток» (Харків, 2020), «Розвиток аграрної галузі та впровадження наукових досліджень у виробництво» (Миколаїв, 2020), «Перлини степового краю» (Миколаїв, 2020), «Наука, освіта, культура» (м. Комрат, Молдова, 2020).

Публікації одержаних результатів. Основні результати дисертації висвітлено в 10 одноосібних наукових працях загальним обсягом 3,1 ум.-друк. арк. У вітчизняних фахових наукових виданнях та іноземних виданнях опубліковано 6 статей обсягом 2,9 ум.-друк. арк.

Обсяг та структура дисертації. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, викладена на 225 сторінках, в тому числі основного тексту 179 сторінок, включає 23 таблиці та 15 рисунків. Список використаних літературних джерел містить 245 найменувань на 17 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретично-методичні засади управління кадровою безпекою аграрних підприємств» визначено сутнісно-змістовні ознаки кадрової безпеки підприємства, ідентифіковано фактори дотримання кадрової безпеки підприємства, визначено особливості побудови систем та механізмів управління кадровою безпекою аграрних підприємств.

Критичний аналіз наукових поглядів на кадрову безпеку, як складову економічної безпеки підприємства, дозволив виділити два базових підходи до наукового тлумачення її сутності та змістових характеристик, а саме статичний та процесний. Слід зазначити, що більшість дослідників мають одностайну думку щодо того, що кадрову безпеку слід розглядати в якості явища. При цьому безпека, в широкому сенсі, ототожнюється з захищеним станом. Втім, стан за своєю сутністю відноситься до статичних характеристик, які досягаються певною соціально-економічною системою в процесі свого розвитку та функціонування. Тобто будь-яка зміна внутрішніх або зовнішніх умов, будь-яке збурення в керуючій або керованій системі підприємства, як організації, виводить систему з безпечного або захищеного стану, а заходи керуючого впливу покликані забезпечити або її повернення до стану безпеки, або забезпечити захист інтересів в процесі цього переходу. Вказане свідчить про адекватність обох підходів, проте, пріоритетність процесного підходу з огляду на вирішення завдань дотримання економічної безпеки та її кадрової складової в процесі функціонування підприємства.

Відповідно, в дослідженні розвинуто наукове тлумачення сутності поняття «кадрова безпека підприємства» шляхом розгляду цього явища в якості складової економічної безпеки, яке характеризує такий стан системи управління підприємством, який дозволяє останньому повною мірою забезпечувати виробничо-комерційний процес трудовими ресурсами згідно

кваліфікаційних, кількісних та поведінкових вимог, а також виключає можливість дій персоналу підприємства, які йдуть в розріз з політикою ведення основної діяльності та реалізацією стратегій і програм розвитку.

Формування механізмів та систем управління кадровою безпекою підприємств є реакцією їх менеджменту на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, які є наслідком прояву дії відповідних ризиків та загроз. В роботі визначено фактори дотримання кадрової безпеки підприємства на основі застосування типології кадрових ризиків та загроз в розрізі функціональних та інструментальних сфер управління персоналом, а саме: планування потреби в персоналі, відборі та наймі персоналу, оцінці та атестації персоналу, розвитку персоналу, мотивації та стимулюванні персоналу, вивільненні персоналу (рис. 1).

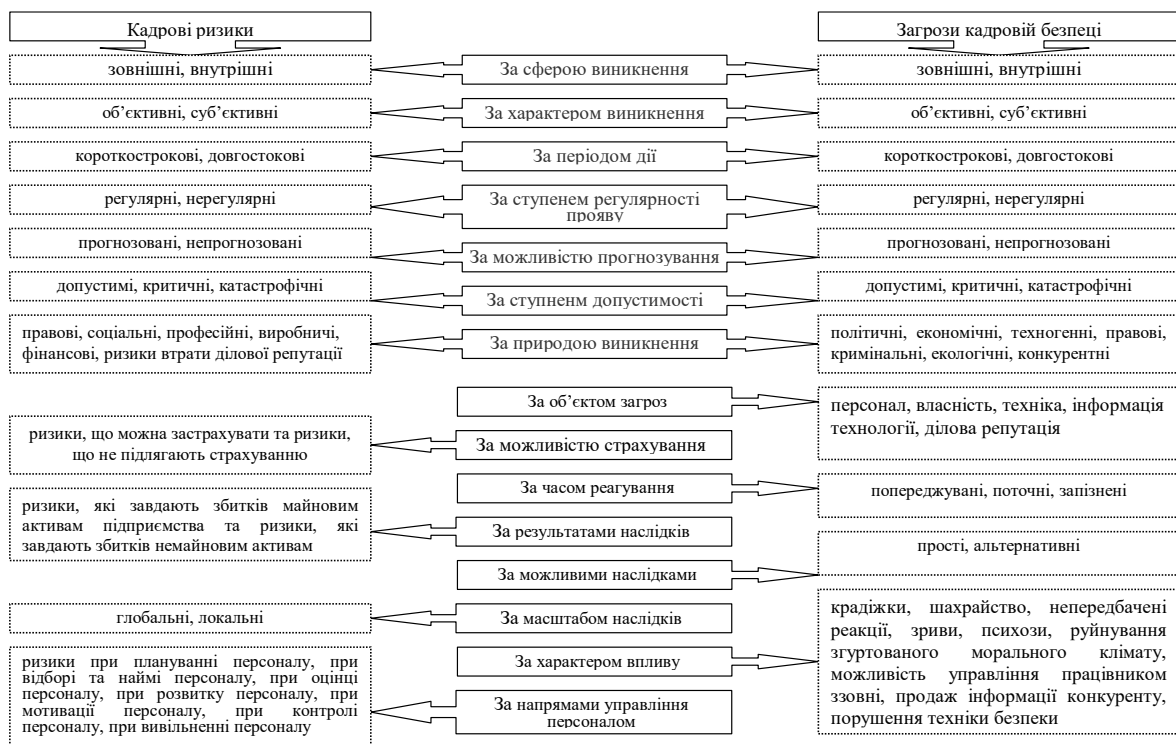


Рис. 1. Типологія ризиків та загроз в системі управління кадровою безпекою аграрного підприємства

В дослідженні виконана ідентифікація особливостей формування та функціонування механізмів управління кадровою безпекою аграрних підприємств на основі врахування при імплементації вказаних механізмів в системи управління характеристик ринку праці, тенденцій мотивації та стимулювання персоналу, а також факторів визначення його поведінки. Схема формування та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві представлена на рис. 2.

Суб'єктом ухвалення рішення про впровадження подібної системи є керівництво, адже саме воно має цілісне уявлення щодо функціонування підприємства та наявності потенційних небезпек. Тому необхідне чітке визначення проблем підприємства в контексті кадрової безпеки та розроблення шляхів їх вирішення та запобігання.



Рис. 2. Імплементация механізму дотримання кадрової безпеки в системі управління кадровою безпекою підприємства

При цьому визначальним при формуванні системи забезпечення кадрової безпеки є стратегія кадрової безпеки підприємства, яка являє собою сукупність пріоритетних цілей і управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист підприємства від будь-яких загроз, пов'язаних з кадрами.

Отже, важливим є узгодження зазначених положень зі стратегією підприємства. Впровадження системи управління кадровою безпекою в менеджменті підприємства передбачає також виконання оцінки кадрового потенціалу підприємства та діагностики негативних ризиків та загроз з боку персоналу. На етапі впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві необхідно забезпечити ознайомлення всього персоналу з цілями та завданнями цього проекту. Без розуміння персоналом своєї відповідальності та можливих наслідків у випадку недбалого виконання своїх обов'язків, неможлива ефективна діяльність підприємства щодо збереження активів та забезпечення заданого рівня кадрової безпеки.

У другому розділі «Тенденції дотримання та особливості управління кадровою безпекою аграрних підприємств» ідентифіковано сучасний стан кадрової безпеки аграрних підприємств, розроблено методичний підхід до оцінки рівня кадрової безпеки, а також окреслено вплив зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства.

Оцінку стану кадрової безпеки аграрного підприємства доцільно виконувати за обмеженим переліком показників та індикаторів (рис. 3). Відповідно, в дослідженні розроблено та апробовано методичні засади визначення рівня відповідності персоналу аграрних підприємств завданням реалізації програм розвитку, впровадження виробничо-технологічних та комерційних інновацій, створення передумов для елімінування кадрових

ризиків з подальшим встановленням на цій основі інтегрального показника дотримання кадрової безпеки підприємства.

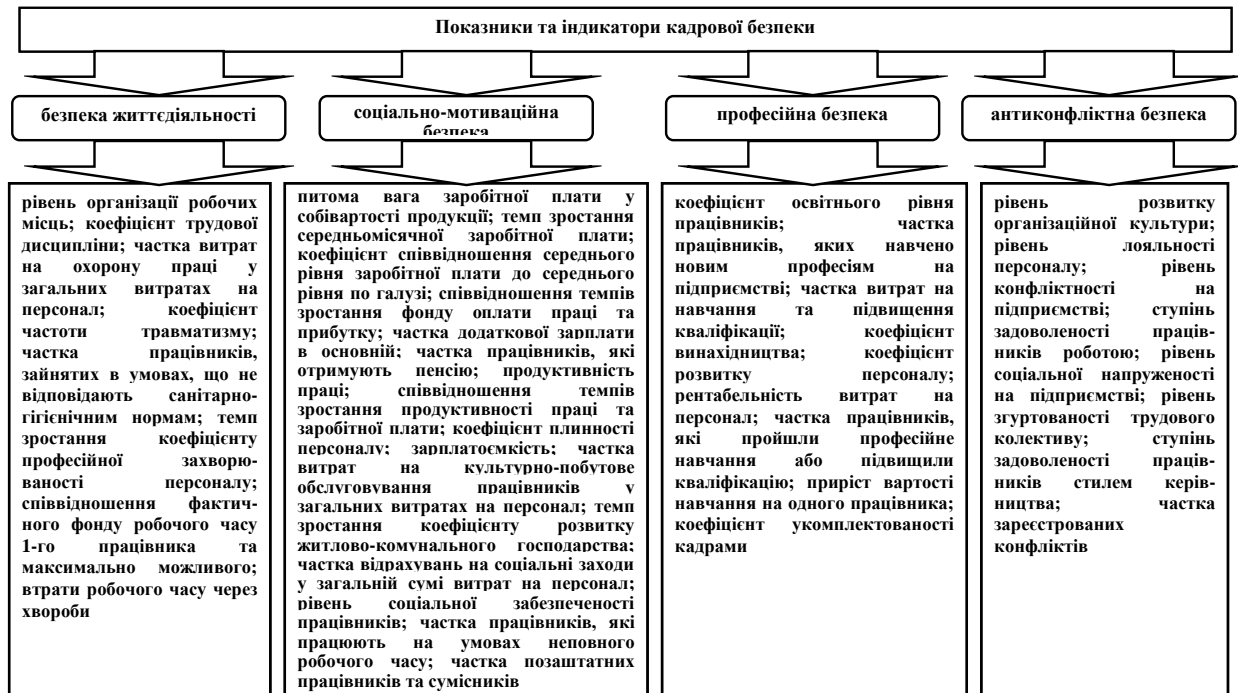


Рис. 3. Показники та індикатори кадрової безпеки аграрного підприємства

Слід зазначити, що узагальнюючим показником результативності заходів з управління кадровою безпекою та роботи з розвитку персоналу підприємства є співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, завдяки його аналізу можна визначити латентні резерви підтримання високої працездатності персоналу. Результати розрахунку даного коефіцієнту в динаміці та визначення наявності випереджаючих темпів зростання продуктивності праці у досліджених підприємствах подано в табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати в аграрних підприємствах Чугуївського району Харківської області в 2015-2019 рр.

Підприємства	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати					Забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці				
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ГОВ "Чугуївська"	0,942	1,436	0,687	1,073	0,837	–	+	–	+	–
СТОВ "Маяк"	0,928	1,064	1,072	0,925	1,048	–	+	+	–	+
ГОВ "Лебежанська"	0,971	0,865	0,821	1,118	1,056	–	–	–	+	+
ГОВ "Іванівський лан"	1,157	0,983	1,028	1,039	1,110	+	–	+	+	+
ГОВ "Зоря"	1,198	1,020	0,900	0,921	1,328	+	+	–	–	+
ГДВ "Гракове"	1,424	0,734	0,739	1,169	0,882	+	–	–	+	–
ГОВ "Базалівський колос"	1,129	0,851	0,986	0,912	1,654	+	–	–	–	+
ГОВ "Спецагродар"	0,870	0,888	0,675	0,980	1,241	–	–	–	–	+
ПСП "Агрос"	0,880	1,247	0,881	1,147	0,937	–	+	–	+	–

В дослідженні також запропоновано методичний підхід до оцінки рівня кадрової безпеки аграрних підприємств, в основу якого покладено комплексну оцінку впливу ризикових факторів дотримання підприємством кадрової безпеки, яка здійснюється з використанням сучасних методів аналізу зовнішнього середовища, експертного оцінювання внутрішньо-організаційних тенденцій управління персоналом та економіко-статистичного оцінювання динаміки рівня кадрової безпеки підприємства (рис. 4).



Рис. 4. Процедура визначення рівня дотримання кадрової безпеки аграрного підприємства

Виявлена динаміка зміни інтегральних показників рівня формування кадрової безпеки в контексті аналізу її складових є неоднозначною: спостерігаються як негативні, так і позитивні тенденції, що пов'язано з кризовими процесами в соціально-економічній системі держави (табл. 2).

В контексті аналізу рівня формування кадрової безпеки слід визначити, що не за всіма складовими спостерігається відповідність та врахування інтересів суб'єктів означених процесів.

При цьому, якщо підприємство не впроваджує техніки виявлення явних та прихованих цілей працівників, кадрова безпека характеризуватиметься реактивністю забезпечення, персонал буде постійно знаходитися в перманентному пошуку більш вигідних як в матеріальному, так і моральному стані сфер роботи, рівень плинності перевищуватиме нормативні показники за галуззю, а підприємство втрачатиме конкурентні позиції на ринку.

Динаміка інтегральних показників оцінки формування кадрової безпеки за її складовими на підприємствах

Підприємства	Значення інтегрального показника					Зміна інтегрального показника			
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
безпека життєдіяльності									
ТОВ "Чугуївська"	0,687	0,635	0,536	0,630	0,508	↓	↓	↑	↓
СТОВ "Маяк"	0,704	0,284	0,455	0,680	0,338	↓	↑	↑	↓
ТОВ "Лебежанська"	0,041	0,198	0,105	0,184	0,062	↑	↓	↑	↓
ТОВ "Іванівський лан"	0,828	0,931	0,739	0,873	0,560	↑	↓	↑	↓
ТОВ "Зоря"	0,373	0,634	0,419	0,527	0,328	↑	↓	↑	↓
ГДВ "Гракове"	0,566	0,227	0,412	0,518	0,219	↓	↑	↑	↓
ТОВ "Базалівський колос"	0,620	0,565	0,485	0,424	0,576	↓	↓	↓	↑
ТОВ "Спецагродар"	0,885	0,707	0,603	0,061	0,200	↓	↓	↓	↑
ПСП "Агрос"	0,264	0,344	0,316	0,650	0,352	↑	↓	↑	↓
соціально-мотиваційна безпека									
ТОВ "Чугуївська"	0,481	0,488	0,303	0,313	0,391	↑	↓	↑	↑
СТОВ "Маяк"	0,372	0,400	0,383	0,315	0,303	↑	↓	↓	↓
ТОВ "Лебежанська"	0,500	0,532	0,412	0,281	0,352	↑	↓	↓	↑
ТОВ "Іванівський лан"	0,253	0,164	0,190	0,146	0,106	↓	↑	↓	↓
ТОВ "Зоря"	0,070	0,349	0,326	0,235	0,202	↑	↓	↓	↓
ГДВ "Гракове"	0,281	0,227	0,234	0,148	0,258	↓	↑	↓	↑
ТОВ "Базалівський колос"	0,536	0,527	0,533	0,476	0,560	↓	↑	↓	↑
ТОВ "Спецагродар"	0,218	0,235	0,197	0,115	0,139	↑	↓	↓	↑
ПСП "Агрос"	0,180	0,075	0,038	0,125	0,214	↓	↓	↑	↑
професійна безпека									
ТОВ "Чугуївська"	0,396	0,434	0,305	0,552	0,572	↑	↓	↑	↑
СТОВ "Маяк"	0,499	0,390	0,474	0,569	0,474	↓	↑	↑	↓
ТОВ "Лебежанська"	0,400	0,372	0,355	0,528	0,484	↓	↓	↑	↓
ТОВ "Іванівський лан"	0,365	0,381	0,387	0,695	0,519	↑	↑	↑	↓
ТОВ "Зоря"	0,331	0,383	0,404	0,788	0,742	↑	↑	↑	↓
ГДВ "Гракове"	0,189	0,206	0,281	0,391	0,546	↑	↑	↑	↑
ТОВ "Базалівський колос"	0,839	0,863	0,851	0,780	0,452	↑	↓	↓	↓
ТОВ "Спецагродар"	0,183	0,179	0,127	0,095	0,111	↓	↓	↓	↑
ПСП "Агрос"	0,318	0,328	0,360	0,667	0,650	↑	↑	↑	↓
антиконфліктна безпека									
ТОВ "Чугуївська"	0,680	0,639	0,716	0,659	0,665	↓	↑	↓	↑
СТОВ "Маяк"	0,324	0,351	0,466	0,454	0,396	↑	↑	↓	↓
ТОВ "Лебежанська"	0,705	0,684	0,699	0,687	0,635	↓	↑	↓	↓
ТОВ "Іванівський лан"	0,220	0,224	0,191	0,179	0,207	↑	↓	↓	↑
ТОВ "Зоря"	0,427	0,441	0,370	0,380	0,411	↑	↓	↑	↑
ГДВ "Гракове"	0,653	0,646	0,586	0,661	0,659	↓	↓	↑	↓
ТОВ "Базалівський колос"	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	=	=	=	=
ТОВ "Спецагродар"	0,498	0,553	0,525	0,617	0,598	↑	↓	↑	↓
ПСП "Агрос"	0,201	0,156	0,181	0,167	0,152	↓	↑	↓	↓

Таким чином, запропоновані пріоритетні напрями та заходи щодо підвищення захищеності підприємства не тільки сприятимуть стабілізації кадрових процесів на підприємстві та нівелюванню ризиків і загроз з боку персоналу, але й їх реалізація дозволить покращити рівень формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємствах, що, у свою чергу, гарантуватиме максимально ефективно та стабільне їх функціонування. Отже, у дослідженні запропоновано комплексну оцінку рівня формування та забезпечення кадрової безпеки, яка на відміну від існуючих включає наступні етапи: аналіз підходів щодо оцінки кадрової безпеки; обґрунтування та визначення показників аналізу кадрової безпеки; вибір переліку показників, що

відповідають певній складовій кадрової безпеки та рівню її формування та забезпечення за допомогою експертного оцінювання; визначення інтегрального показника кадрової безпеки за відповідним рівнем та за складовою з використанням таксономічного аналізу; групування досліджуваних підприємств за рівнем формування та забезпечення кадрової безпеки (високий, середній, низький) шляхом побудови матриці.

В дослідженні виконана ідентифікація зовнішніх факторів ризику та загроз кадровій безпеці аграрного підприємства на основі виділення таких чинників, як наявність на ринку праці осіб належної кваліфікації та компетентностей, поведінку конкурентів підприємства відносно його персоналу, а також врахування особливостей інституційних впливів на процеси відбору та найму персоналу підприємства.

З метою визначення міри впливу груп факторів зовнішнього середовища на процес формування кадрової безпеки підприємства було використано PEST-аналіз для виявлення факторів зовнішнього середовища, здійснено експертне оцінювання ступеня взаємовпливу факторів зовнішнього середовища та узагальнено отримані результати.

У *третьому розділі* **«Механізми та системи управління кадровою безпекою аграрних підприємств»** визначено методичні засади оцінки умов формування кадрової безпеки підприємств, обґрунтовано концептуальні засади дотримання кадрової безпеки на підприємстві, ідентифіковано стратегії дотримання кадрової безпеки на підприємстві.

Кадрова безпека є надважливим питанням для більшості вітчизняних підприємств у часи нестабільності сучасного бізнес-середовища. Через зниження лояльності персоналу на підприємствах спостерігається активізація їх деструктивних намірів, починаючи від крадіжки та закінчуючи промисловим шпигунством. Щоб запобігти такому розвитку подій на підприємстві, забезпечити захищеність та можливість протистояти загрозам з боку персоналу, необхідно для початку визначити та проаналізувати можливі фактори впливу на кадрову безпеку.

В дослідженні окреслено методичні засади оцінки умов формування та дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств шляхом поєднання статичного та процесного підходів до ідентифікації сутнісних характеристик кадрової безпеки, як управлінського та економічного явища, з виявленням на цій основі резервів підвищення рівня кадрової безпеки підприємства. запропонований методичний підхід щодо оцінки умов формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства, який на відміну від існуючих, має комплексний характер, адже передбачає проведення кількісного та якісного аналізу. Отримані фактори впливу конкретизують вимоги до дотримання кадрової безпеки підприємств з метою створення необхідних умов для захищеності їх діяльності.

Зростання невизначеності, складності та динамічності ринкових процесів спричинюють розширення спектру загроз діяльності сучасних підприємств, які

здатні суттєво перешкоджати досягненню ними встановлених цілей, знижувати рівень конкурентоспроможності та результативності їх функціонування і розвитку. У центрі соціально-економічних відносин, особливо на підприємстві, завжди є людина, трудове життя якої несе в собі певний економічний потенціал та яка може стати об'єктом загрози, тобто втратити здоров'я, життя, тощо. З іншого боку, сама ж людина своєю поведінкою, діяльністю, окрім позитивного впливу, може наносити шкоду підприємству. За результатами дослідження, підприємства зазнають збитків від службових зловживань та шахрайства працівниками (несанкціонований доступ, спроби зламу мережі. продаж інформації конкурентам), викрадення та шантажу керівників чи ключових фахівців (табл. 3).

Таблиця 3

Джерела загроз кадровій та економічній безпеці та їх суб'єкти на підприємствах

Ризики та загрози	Суб'єкти виникнення загроз				
	Партнери, акціонери, керівники	Конкуренти, постачальники, посередники, фінансово-кредитні установи, органи державної влади	Персонал підприємства		
			Позаштатний та штатний персонал з доступом до конфіденційної інформації	Персонал з доступом до фінансових ресурсів підприємства	Виробничий персонал
Розкрадання майна та завдання шкоди доступним матеріальним ресурсам підприємства					
Привласнення коштів та розтрата на підприємстві					
Розголос комерційної таємниці, замах на інтелектуальну власність					
Корупція на вищих рівнях управління та зловживання посадовими обов'язками					
Недостатня кваліфікація персоналу та невідповідність кваліфікаційного рівня (слабка організація системи навчання)					
Слабка корпоративна політика та неефективна система мотивації					
Руйнування згуртованого морального клімату (непередбачені реакції персоналу, зриви та психози)					
Участь в корпоративній розвідці, у промисловому шпіонажі або ж навіть у знищенні об'єктів науково-технічної інформації, об'єктів авторського права					
Настанова конкурентів на переманювання та забезпечення кращих умов мотивації					
Комп'ютерні злочини					
Рейдерські атаки					

В дослідженні обґрунтовані концептуальні засади дотримання кадрової безпеки на підприємстві, в основі яких лежить система заходів, важелів та інструментів запобігання кадровим ризикам та загрозам, інтеграція правил, алгоритмів та процедур управління персоналом в загальну систему менеджменту підприємства, створення динамічних систем мотивації та стимулювання персоналу з огляду на компенсацію негативних проявів його

економічної поведінки в процесі виконання виробничих та управлінських функцій та обов'язків. Розвиток персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки декомпонується на такі процеси, як: оцінка рівня знань, вмінь та навичок персоналу та виявлення потреби в навчанні персоналу; формування бюджету на професійний розвиток персоналу; формування програми навчання і розвитку персоналу; реалізація програми розвитку персоналу; оцінка ефективності навчання. Інструментами управління при цьому виступають: HR-стратегія, кадрова політика, нормативно-регламентуюча документація, штатний розпис, бюджет витрат на персонал, вимоги до кадрової безпеки.

Формалізовані процедури вибору раціональної стратегії дотримання кадрової безпеки аграрного підприємства ґрунтуються на застосуванні інструментів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, оцінці рівнів кадрової безпеки, кадрових ризиків та кадрових загроз, застосування яких дозволяє елімінувати та нівелювати негативні прояви факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також створювати умови для провадження ним ефективної діяльності. На основі представленої 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 раціональної стратегії, яка в найбільшій мірі відповідає потребам підприємства та існуючим можливостям. При цьому доведено, що доцільним є виділення трьох типів стратегій управління кадровою безпекою, а саме: стратегії стабілізації, стратегії розвитку та стратегії трансформації.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і отримане нове вирішення важливого наукового завдання щодо наукового обґрунтування теоретично-методичних та прикладних засад управління кадровою безпекою аграрних підприємств. Отримані наукові результати дають можливість зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру:

1. В дослідженні визначено, що під дефініцією «кадрова безпека підприємства» слід розуміти складне та багатогранне управлінське та економічне явище, складову економічної безпеки підприємства, а саме такий стан системи управління підприємством, який дозволяє останньому повною мірою забезпечувати виробничо-комерційний процес трудовими ресурсами згідно кваліфікаційних, кількісних та поведінкових вимог, а також виключає можливість дій персоналу підприємства, які йдуть в розріз з політикою ведення основної діяльності та реалізацією стратегій і програм розвитку. При цьому існують два рівнозначних базових підходи до наукового тлумачення сутності та змістових характеристик кадрової безпеки, а саме статичний та динамічний.

2. Формування механізмів та систем управління кадровою безпекою

підприємств є реакцією їх менеджменту на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, які є наслідком прояву дії відповідних ризиків та загроз. В роботі визначено фактори дотримання кадрової безпеки підприємства на основі застосування типології кадрових ризиків та загроз в розрізі функціональних та інструментальних сфер управління персоналом, а саме: планування потреби в персоналі, відборі та наймі персоналу, оцінці та атестації персоналу, розвитку персоналу, мотивації та стимулюванні персоналу, вивільненні персоналу.

3. В дослідженні виконана ідентифікація особливостей формування та функціонування механізмів управління кадровою безпекою аграрних підприємств на основі врахування при імплементації вказаних механізмів в системи управління характеристик ринку праці, тенденцій мотивації та стимулювання персоналу, а також факторів визначення його поведінки. Суб'єктом ухвалення рішення про впровадження подібної системи є керівництво, адже саме воно має цілісне уявлення щодо функціонування підприємства та наявність потенційних небезпек. Тому необхідне чітке визначення проблем підприємства в контексті кадрової безпеки та розроблення шляхів їх вирішення та запобігання.

4. Розроблено та апробовано методичні засади визначення рівня відповідності персоналу аграрних підприємств завданням реалізації програм розвитку, впровадження виробничо-технологічних та комерційних інновацій, створення передумов для елімінування кадрових ризиків з подальшим встановленням на цій основі інтегрального показника дотримання кадрової безпеки підприємства. При цьому узагальнюючим показником результативності заходів з управління кадровою безпекою та роботи з розвитку персоналу підприємства є співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, завдяки його аналізу можна визначити латентні резерви підтримання високої працездатності персоналу.

5. В дослідженні також запропоновано методичний підхід до оцінки рівня кадрової безпеки аграрних підприємств, в основу якого покладено комплексну оцінку впливу ризикових факторів дотримання підприємством кадрової безпеки, яка здійснюється з використанням сучасних методів аналізу зовнішнього середовища, експертного оцінювання внутрішньо-організаційних тенденцій управління персоналом та економіко-статистичного оцінювання динаміки рівня кадрової безпеки підприємства. В контексті аналізу рівня формування кадрової безпеки слід визначити, що не за всіма складовими спостерігається відповідність та врахування інтересів суб'єктів означених процесів. При цьому, якщо підприємство не впроваджує техніки виявлення явних та прихованих цілей працівників, кадрова безпека характеризуватиметься реактивністю забезпечення, персонал буде постійно знаходитися в перманентному пошуку більш вигідних як в матеріальному, так і моральному стані сфер роботи, рівень плинності перевищуватиме нормативні показники за галуззю, а підприємство втрачатиме конкурентні позиції на ринку.

6. В дослідженні виконана ідентифікація зовнішніх факторів ризику та загроз кадровій безпеці аграрного підприємства на основі виділення таких чинників, як наявність на ринку праці осіб належної кваліфікації та компетентностей, поведінку конкурентів підприємства відносно його персоналу, а також врахування особливостей інституційних впливів на процеси відбору та найму персоналу підприємства. З метою визначення міри впливу груп факторів зовнішнього середовища на процес формування кадрової безпеки підприємства було здійснено експертне оцінювання ступеня взаємовпливу факторів зовнішнього середовища та узагальнено отримані результати.

7. Окреслено методичні засади оцінки умов формування та дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств шляхом поєднання статичного та динамічного підходів до ідентифікації сутнісних характеристик кадрової безпеки, як управлінського та економічного явища, з виявленням на цій основі резервів підвищення рівня кадрової безпеки підприємства. запропонований методичний підхід щодо оцінки умов формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства, який на відміну від існуючих, має комплексний характер, адже передбачає проведення кількісного та якісного аналізу. Отримані фактори впливу конкретизують вимоги до дотримання кадрової безпеки підприємств з метою створення необхідних умов для захищеності їх діяльності.

8. В дослідженні обґрунтовані концептуальні засади дотримання кадрової безпеки на підприємстві, в основі яких лежить система заходів, важелів та інструментів запобігання кадровим ризикам та загрозам, інтеграція правил, алгоритмів та процедур управління персоналом в загальну систему менеджменту підприємства, створення динамічних систем мотивації та стимулювання персоналу з огляду на компенсацію негативних проявів його економічної поведінки в процесі виконання виробничих та управлінських функцій та обов'язків. Розвиток персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки декомпонується на такі процеси, як: оцінка рівня знань, вмінь та навичок персоналу та виявлення потреби в навчанні персоналу; формування бюджету на професійний розвиток персоналу; формування програми навчання і розвитку персоналу; реалізація програми розвитку персоналу; оцінка ефективності навчання. Інструментами управління при цьому виступають: HR-стратегія, кадрова політика, нормативно-регламентуюча документація, штатний розпис, бюджет витрат на персонал, вимоги до кадрової безпеки.

9. Формалізовані процедури вибору раціональної стратегії дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств ґрунтуються на застосуванні інструментів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, оцінці рівнів кадрової безпеки, кадрових ризиків та кадрових загроз, застосування яких дозволяє елімінувати та нівелювати негативні прояви факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також створювати умови для провадження ним ефективної діяльності. При цьому доведено, що доцільним є виділення трьох типів стратегій управління кадровою безпекою, а

саме: стратегії стабілізації, стратегії розвитку та стратегії трансформації.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

статті у наукових фахових виданнях:

1. Курепін В. М. Оцінка впливу зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2020. Вип. 210. С. 200-208.

2. Курепін В. М. Мотивація та контроль персоналу в системі забезпечення кадрової безпеки аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. Том 5. № 3, 2020. С. 275 – 281. ISSN 2415-8453.

3. Курепін В.М. Систематизація ризиків та загроз кадровій безпеці підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. – 2020. – Том 5. – № 4. – С. 170-176.

4. Курепін. В. М. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємств аграрного профілю. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 94-99.

5. Курепін В. М. Механізми та системи дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 47-51.

статті у наукових періодичних виданнях інших держав:

6. Курепін В.М., Грушковська І.М. Перспективи розвитку сільськогосподарських підприємств в залежності від показників, пов'язаних з умовами праці. *MOTROL*. 2012. Vol. 14. №.4. 28-31. (авторський внесок полягає в розробці та апробації методичного підходу до оцінювання рівня кадрової безпеки підприємств)

в інших виданнях:

7. Курепін В. М. Розвиток аграрного сектору економіки України через забезпечення безпеки на виробництві. *Соціально-економічна політика та адміністрування у сфері регіонального розвитку України* : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції, 3-5 квітня 2019 р. Миколаїв : МНАУ, 2019. С. 109-112.

8. Курепін В. М. Механізм управління безпекою вітчизняних підприємств на засадах маркетингу. *Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої до 90-ча заснування Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка, 17-18 жовтня 2020 року. Харків : Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2020. С. 154-158.

9. Курепін В. М., Веліховська А. Б. Екологізація сільськогосподарського виробництва в умовах забезпечення сталого розвитку агросфери. *Розвиток аграрної галузі та впровадження наукових досліджень у виробництво* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 4-6 листопада 2020 р. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2020. С. 73-75.

10. Курепін В. М. Формування стратегії розвитку екологічно безпечного сільського господарства в Україні. *Перлини степового краю* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25-27 листопада 2020 р. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2020. С. 64-66.

11. Курепін В. М. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування і використання. *Наука, освіта, культура* : матеріали міжнар. науково-практичної конференції, присвяченої 30-й річниці Комратського державного університету, 11 листопада 2020 р., м. Комрат, Молдова : Комратській державний університет, 2020. Т. 1 : Економічні науки. Сільське господарство і переробна промисловість. Інформаційні технології, математика і фізика. Право і політичні науки. Психолого-педагогічні науки. С. 115-120.

АНОТАЦІЯ

Курепін В.М. Управління кадровою безпекою аграрних підприємств.

– Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Сумський національний аграрний університет, Суми, 2020.

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і отримане нове вирішення важливого наукового завдання щодо наукового обґрунтування теоретично-методичних та прикладних засад управління кадровою безпекою аграрних підприємств. Визначено сутнісно-змістовні ознаки кадрової безпеки підприємства. Ідентифіковано фактори дотримання кадрової безпеки підприємства. Визначено особливості побудови систем та механізмів управління кадровою безпекою на аграрних підприємствах. Встановлено сучасний стан кадрової безпеки аграрних підприємств. Розроблено методичний підхід до оцінки рівня кадрової безпеки. Окреслено вплив зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства. Визначено методичні засади оцінки умов формування кадрової безпеки підприємств. Обґрунтовано концептуальні засади дотримання кадрової безпеки на підприємстві. Ідентифіковано стратегії дотримання кадрової безпеки на підприємстві. Обґрунтовані концептуальні засади дотримання кадрової безпеки на підприємстві, в основі яких лежить система заходів, важелів та інструментів запобігання кадровим ризикам та загрозам, інтеграція правил, алгоритмів та процедур управління персоналом в загальну систему менеджменту

підприємства, створення динамічних систем мотивації та стимулювання персоналу з огляду на компенсацію негативних проявів його економічної поведінки в процесі виконання виробничих та управлінських функцій та обов'язків. Визначено методичні засади визначення рівня відповідності персоналу аграрних підприємств завданням реалізації програм розвитку, впровадження виробничо-технологічних та комерційних інновацій, створення передумов для елімінування кадрових ризиків з подальшим встановленням на цій основі інтегрального показника дотримання кадрової безпеки підприємства. Запропоновано методичний підхід до оцінки рівня кадрової безпеки аграрних підприємств, в основу якого покладено комплексну оцінку впливу ризикових факторів дотримання підприємством кадрової безпеки, яка здійснюється з використанням сучасних методів аналізу зовнішнього середовища, експертного оцінювання внутрішньо-організаційних тенденцій управління персоналом та економіко-статистичного оцінювання динаміки рівня кадрової безпеки підприємства. Виконано ідентифікацію факторів дотримання кадрової безпеки підприємства на основі застосування типології кадрових ризиків та загроз в розрізі функціональних та інструментальних сфер управління персоналом, а саме: планування потреби в персоналі, відборі та наймі персоналу, оцінці та атестації персоналу, розвитку персоналу, мотивації та стимулюванні персоналу, вивільненні персоналу. Розвинуто наукове тлумачення сутності поняття «кадрова безпека підприємства» шляхом розгляду цього явища в якості складової економічної безпеки, яке характеризує такий стан системи управління підприємством, який дозволяє останньому повною мірою забезпечувати виробничо-комерційний процес трудовими ресурсами згідно кваліфікаційних, кількісних та поведінкових вимог, а також виключає можливість дій персоналу підприємства, які йдуть в розріз з політикою ведення основної діяльності та реалізацією стратегій і програм розвитку.

Ключові слова: кадрова безпека, персонал, ризики, загрози, система управління, функція, інструмент.

SUMMARY

Kurepin V., Management of agricultural enterprises personnel security. – Manuscript.

Thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by economic activity). – Sumy National Agrarian University, Sumy, 2020.

The thesis generalizes the theoretical generalization and obtains a new solution to an important scientific problem regarding the scientific substantiation of theoretical and methodological and applied principles of construction and functioning of mechanisms and systems of personnel safety management of agricultural enterprises. The essential and substantive features of the personnel security of the enterprise are determined. The factors of compliance of personnel security of the enterprise are

identified. The features of construction of systems and mechanisms of personnel safety management at the enterprises of agro-industrial production are determined. The current state of personnel security of agricultural enterprises has been established. A methodological approach to assessing the level of personnel security has been developed. The influence of the external environment on the formation of personnel security of the enterprise is outlined. The methodological bases of estimation of conditions of formation of personnel safety of the enterprises are defined. The conceptual principles of compliance with personnel security at the enterprise are substantiated. Strategies for compliance with personnel security at the enterprise have been identified. Conceptual bases of personnel safety compliance at the enterprise are grounded, based on the system of measures, levers and tools for prevention of personnel risks and threats, integration of rules, algorithms and procedures of personnel management into the general system of management of the enterprise, creation of dynamic systems of motivation and incentives for staff compensation. negative manifestations of its economic behavior in the process of performance of production and management functions and responsibilities. Methodical principles of determining the level of compliance of the personnel of agro-industrial enterprises with the tasks of implementation of development programs, introduction of production-technological and commercial innovations, creation of preconditions for elimination of personnel risks with further establishment on this basis of an integral indicator of observance of personnel safety of the enterprise are determined. The methodical approach to the estimation of the personnel safety level of the agroindustrial production enterprises is offered, which is based on the complex estimation of the influence of the risk factors of the enterprise personnel observance carried out using modern methods of environmental analysis, expert evaluation of the internal organizational tendencies of personnel management and economic and statistical estimation. level of personnel security of the enterprise. Identification of the factors of compliance with the personnel security of the enterprise based on the application of the typology of personnel risks and threats in the context of functional and instrumental areas of personnel management, namely: personnel needs planning, selection and recruitment, staff assessment and certification, staff development, motivation and incentives, staff release. The scientific interpretation of the essence of the concept of "personnel security of the enterprise" is developed by considering this phenomenon as a component of economic security, which characterizes such a state of the enterprise management system, which allows the latter to fully ensure the production and commercial process of labor resources according to qualification, quantitative and behavioral requirements, as well as eliminates the possibility of actions of the personnel of the enterprise, which go against the policy of main activity and implementation of development strategies and programs.

Keywords: personnel safety, personnel, risks, threats, management system, function, tool.

