

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: *«Управління кадровою безпекою функціонування закладу охорони здоров'я (на матеріалах комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради)»*

Виконала: студентка магістратури
за спеціальністю 073 Менеджмент

Тропарчук Л. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., професор,
завідувач кафедри

Синчак В.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент: _____

(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2020 рік

Анотація

Тропарчук Л. В. Управління кадровою безпекою функціонування закладу охорони здоров'я (на матеріалах комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради) – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020. – __ с.

Уточнено сутність поняття «управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я». проведено систематизацію методичних підходів до оцінювання рівня кадрової безпеки.

Здійснено аналіз кадрового складу закладу охорони здоров'я. Проведено розрахунок коефіцієнта кадрової безпеки, величина якого становить 0,47, що свідчить про середній рівень кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня». Аналіз показника за елементним складом засвідчив, що коефіцієнт трудової дисципліни, стабільності персоналу, стабільності за кількістю штатних працівників, лояльності персоналу знаходяться на високому рівні, а на показники освітнього рівня кадрів, гармонійності і преміювання керівництву медичного закладу потрібно звернути особливу увагу.

Визначено та описано основні етап побудови стратегії забезпечення кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня». З метою запобігання появі кадрових загроз запропоновано використовувати в медичному закладі профіль безпеки, який формується персонально для кожного працівника медичного закладу та дозволяє ідентифікувати як явні, так і приховані кадрові ризики. За допомогою методики стимулювання праці на підставі розрахунку коефіцієнта складності робіт, запропонована модель матеріальної мотивації праці персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня».

Ключові слова: кадрова безпека, управління кадровою безпекою

закладу охорони здоров'я; стратегії забезпечення кадрової безпеки закладу охорони здоров'я; профіль безпеки працівника; модель матеріальної мотивації праці закладу охорони здоров'я.

Abstract

Troparchuk LV Management of personnel safety of health care institution operation (on the materials of the municipal non-profit enterprise "Khmelnysky regional children's hospital" of Khmelnysky regional council)
- Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's work for obtaining the educational degree of master in the specialty 073 Management. - Khmelnysky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnysky, 2020. - __ p.

The essence of the concept of "personnel security management of a health care institution" has been clarified. the systematization of methodical approaches to the assessment of the level of personnel security is carried out.

An analysis of the staff of the health care institution. The calculation of the personnel security coefficient, the value of which is 0.47, which indicates the average level of personnel security of Khmelnysky Regional Children's Hospital.

The main stage of building the strategy of personnel security of Khmelnysky Regional Children's Hospital is determined and described. It is proposed to use a safety profile in a medical institution, which is formed personally for each employee. Using the method of labor stimulation based on the calculation of the coefficient of complexity of work, a model of material motivation of the staff of the Khmelnysky Regional Children's Hospital is proposed.

Key words: personnel security, personnel security management of a health care institution; strategies for ensuring the personnel security of the health care institution; employee safety profile; model of material motivation of health care institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	
1.1. Сутність управління кадровою безпекою та принципи функціонування закладу охорони здоров'я	
1.2. Методичні підходи до оцінювання управління кадровою безпекою	
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
2.1. Особливості функціонування й управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я в ринковому середовищі	
2.3 Оцінювання ефективності функціонування та управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я	
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	
3.1 Підвищення рівня ефективності функціонування та управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я.....	
3.2 Розробка заходів із удосконалення управління кадровою безпекою функціонування закладу охорони здоров'я.....	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ121	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Керівники сучасних організацій прагнуть до підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності. Але досягти підвищення цих показників неможливо без грамотно вибудованої стратегії управління і роботи з персоналом. При цьому на перший план виступає комплексна безпека всієї організації, в тому числі і кадрова. Безпека функціонування є ключовим завданням менеджменту, оскільки медичним організаціям доводиться працювати в умовах середовища, яке швидко змінюється, посилення конкуренції в медичному середовищі, впливу інформаційних технологій на розвиток медичного закладу. Але часто складаються ситуації, коли вплив природних і технологічних аспектів на безпеку організації цікавить керівництво більшою мірою, в той час як основні загрози походять все ж таки від людей, і найчастіше від співробітників. Персонал медичного закладу може заподіювати йому шкоди ненавмисно або навмисно, наслідки якої можуть мати як матеріальний (фінансові збитки, спричинені крадіжками, зловживаннями на закупівлях, корупційні вчинки і т.д.), так і нематеріальний (погіршення репутації і т.д.) характер. У зв'язку з цим зростає значимість кадрової безпеки для організації. На менеджерів медичного закладу покладається відповідальність за виявлення потенційних слабких місць в системі управління організацією та створення і використання інструментів для профілактики можливих інцидентів.

Підрахувати масштаби упущеної вигоди в результаті помилок персоналу, нераціонального використання ресурсів, непрофесіоналізму, нелояльності і т. д. не є можливим. Однак, ефективна організація роботи керівництва та служби управління персоналом у сфері забезпечення кадрової безпеки може майже на 60% знизити прямі і запобігти непрямі збитки медичного закладу, пов'язані з людським фактором.

Кадрова безпека була й залишається поняттям складним і багатогранним. Вагомий внесок у вивчення проблем теорії та практики

кадрової безпеки зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: Алавердов А.Р. [1], Баглей Д.Ю. [2], Бадалова А.Г., Москвітин К.П. [3], Булонова, Е.Н. [7], Бурда І. Я. [8], Водянова В.В. [9], Воронов С.А., Зубарева Л.В. [11], Горобець Н.М. [11], Дорофеев, К.Н., Гараева Е.В. [13], Лащенко О.Ю. [32], Литовченко О.Ю. [33], Маренич А.І., Мехеда Н.Г. [34], Момот Т. В., Чжан Х.Ю. [35], Назарова Г.О. [37], Поскрипко Ю.А.[44]., Сліпа О.З. [53], Цветкова І. І. [54], Шегельман І.Р., Рудаков М.Н. [57], Еріашвілі Н.Д. [63].

Вивчення теоретичних і практичних досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених дає можливість зробити висновок про недостатню розробленість питань управління кадровою безпекою медичного закладу, відсутність єдності у виборі показників, які комплексно характеризують рівень кадрової безпеки і її вплив на ефективність діяльності закладу охорони здоров'я. Значення й актуальність дослідження вказаних питань обумовили вибір теми та визначення мети і завдань магістерської роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування науково-теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити сутність управління кадровою безпекою та описати принципи функціонування закладу охорони здоров'я;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання управління кадровою безпекою;
- ідентифікувати особливості функціонування й управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я в ринковому середовищі;
- провести оцінювання ефективності функціонування та управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я;
- визначити напрями підвищення рівня ефективності функціонування та управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я

– розробит заходи із удосконалення управління кадровою безпекою функціонування закладу охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження – процес управління кадровою безпекою функціонування закладу охорони здоров'я.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо удосконалення процесу управління кадровою безпекою функціонування КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня».

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою магістерської роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем управління кадровою безпекою організації. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, наукової класифікації - для уточнення сутності кадрової безпеки; методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу - для аналізу показників діяльності медичної установи та визначення стану кадрової безпеки на підприємстві; дослідження індикаторів оцінки стану кадрової безпеки; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення організації управління кадровою безпекою функціонування закладу охорони здоров'я.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність медичних установ і функціонування системи кадрової безпеки, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет, матеріали і статистичні дані КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці аналітичних і організаційних інструментів, що дозволяють сформулювати цілісний підхід до управління кадровою безпекою медичного закладу. Крім того, опрацьований в роботі профіль безпеки працівника може

використовуватись в діяльності закладів охорони здоров'я для попередження кадрових ризиків.

Структура роботи. Відповідно до встановленої мети та завдань дослідження робота сформована зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи 81 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність управління кадровою безпекою та принципи функціонування закладу охорони здоров'я

Кадрова безпека – найважливіший фактор безпеки всіх сфер діяльності організації, нехтування яким здатне не просто завдати серйозної шкоди закладу, але і зруйнувати його. Пошук напрямів вирішення питань запобігання порушенням зі сторони персоналу з одночасним вирішенням проблем підвищення його професійного і інтелектуального потенціалу, захисту від зовнішніх зловживань визначає необхідність глибокого та системного визначення природи кадрової безпеки, її змісту, основних складових та взаємозв'язків між ними.

Терміном «безпека» почав використовуватись наприкінці XII ст., його трактували як певний стан, коли комусь або чомусь ніщо не загрожує. Кадрова безпека організації відіграє провідну роль у забезпеченні її безпечного функціонування, оскільки саме трудові ресурси є ключовим носієм небезпек і загроз. Цим обумовлена наявність різноманіття визначень поняття «кадрова безпека організації», а разом з цим і актуальність питань аналізу підходів до визначення цього поняття. Сутність поняття «кадрова безпека» розглянута в працях багатьох науковців. Основні трактування досліджуваної категорії наведено у таблиці А1 додатку А.

На думку В.В. Водянової «...кадрова безпека - це складова частина економічної безпеки організації, пріоритетними завданнями для якої є захист від загроз і ризиків для створення умов для найбільш ефективного управління персоналом, як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності організації...»^[1].

В.В. Панкрат'єв визначає, що «...кадрова безпека організації - це найбільш важлива складова економічної безпеки, метою якої є виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення і попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал і його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що має виявлятися в системі управління трудовими ресурсами і кадровій політиці організації...»^[2].

О.Ю. Калмикова трактує кадрову безпеку, як «...генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму по розробці цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації...»^[3].

Виходячи з визначення А.Р. Алавердова, «...кадрова безпека організації - це правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: рішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом...»^[4].

На думку А.Г. Бадалова, «...кадрова безпека організації – це процес запобігання негативним впливам на його економічну безпеку за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому...»^[5].

К.Г. Копейкін визначає, що «...кадрова безпека організації - це сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням і використанням кадрового потенціалу організації з метою забезпечення і підтримки його економічної стійкості»^[6].

В свою чергу В.К. Сенчагов трактує кадрову безпеку організації, як «...її забезпеченість кадровими ресурсами, формування ефективної системи управління персоналом та комунікаційної політики...»^[7], с. 203].

На думку Н.Д. Еріашвілі «...кадрова безпека організації – це сукупність засобів (інструментарію), за допомогою яких адміністрація

організації сприяє збереженню, зміцненню і розвитку персоналу для забезпечення ефективного функціонування організації і захисту від ризиків, пов'язаних з працівниками, що в сукупності повинно впливати на організацію...»^[8], с. 88].

Г.В. Щокін вважає, що «...кадрова безпека організації полягає в попередженні негативних впливів на економічну безпеку організації за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами...»^[9], с. 42].

Аналіз, наведених в додатку А літературних джерел а також представлених вище визначень дає можливість нам визначити складові елементи дефініції «кадрова безпека організації» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Аналіз складових поняття «кадрова безпека підприємства»

Джерело	Процес запобігання негативним діям з боку персоналу	Стан захищеності підприємства	Ефективне управління персоналом	Стабільний розвиток підприємства	Ризики і загрози з боку персоналу	Інтелектуальний потенціал	Запобігання негативним наслідкам для підприємства
Баглей Д.Ю.		+	+		+		
Калініченко Л.Л.			+	+			
Кібанов А.Я.			+				+
Кириченко О.А.		+	+				
Книтіков М.В.		+					
Козаченко Г.В.	+				+	+	
Лашенко О.Ю.		+	+		+		+
Литовченко О.Ю.			+	+			
Назарова Г.О.		+		+	+		
Шаваєв А.Г.		+	+				+
Швець Н.К.			+				

Примітка. Систематизовано автором

Наведені дані свідчать, що автори розглядають категорію «кадрова безпека організації» з точки зору цільового, процесного, структурного і функціонального підходів. Так, цільовий підхід передбачає розгляд кадрової безпеки як стану захищеності організації, який і є пріоритетною метою її діяльності. Процесний підхід передбачає розуміння кадрової безпеки, як явища не статичного, а динамічного. А саме, як процесу попередження

негативних впливів на безпеку. Структурний похід передбачає аналіз кадрової безпеки як важливого і визначального структурного елементу економічної безпеки. Функціональний підхід, на думку авторів, полягає в трактуванні кадрової безпеки як виду діяльності, сукупності заходів по боротьбі з загрозами і небезпеками, які втілюються в плануванні, організації, контролі, мотивації, координації управлінських впливів [¹⁰, с. 25].

Кадрова безпека, будучи важливим елементом загальної безпеки організації, націлена на таку роботу з персоналом, на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові», тобто дозволяють мінімізувати всі існуючі і передбачувані ризики і загрози, пов'язані з ненадійністю співробітників і неякісно виконаною роботою. У зв'язку з чим, основними елементами кадрової безпеки організації виступають: найм, лояльність і контроль.

Так, найм передбачає цілий комплекс заходів забезпечення безпеки при прийомі співробітників на роботу і прогнозування їх надійності. Також він передбачає дослідження питань безпеки організації на таких етапах в роботі кадрової служби, як пошук кандидатів, процедури відбору, документальне та юридичне забезпечення прийому на роботу, випробувальний термін і навіть адаптацію. Також процедури безпеки в діяльності кадрової служби включають підготовку атестації та планування навчання.

Лояльність – це комплекс заходів по встановленню позитивного ставлення співробітників до керівництва організації. Лояльність – це створення сприятливого середовища для співробітників, що включає такі аспекти соціальної політики, як організаційна культура, матеріальна і нематеріальна мотивація, які дозволяють співробітникам відчувати моральну і матеріальну задоволеність від роботи в організації і формування лояльного персоналу.

Контроль – це комплекс заходів, встановлених для персоналу, який передбачає встановлення регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій, процедур безпеки.

Даний комплекс вже безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди і відпрацьовується, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами організації [11].

На сьогодні не сформовано усталеного погляду на структуру кадрової безпеки організації. Так значна частина науковців підходить до виділення її структурних елементів з точки зору їх цільового спрямування. Зокрема такої думки притримуються Герасименко О.[12], Руда Т. і Рудніченко Є. [13], Сліпа О., Мехеда Н., Маренич А.[14;15]. Однак, на нашу думку, найбільш розширеною є класифікація запропонована Отенком І. і Преображенською Е. [16]. З урахуванням думок науковців нами запропонована така структура кадрової безпеки організації з урахуванням функціонального підходу (табл. А.2 додатку А.).

Таку поелементну структуру кадрової безпеки варто досліджувати в контексті відповідних етапів роботи з персоналом (добір – організація і мотивація роботи персоналу – координація і регулювання діяльності персоналу – контроль виконавської дисципліни – звільнення) а також в цілому роботи з персоналом організації.

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що загроза безпеці носить конкретний, адресний характер, має суб'єкт і об'єкт загроз, а також виражена спрямованість (нанесення збитку).

Як зазначає В. І. Корольов, суб'єкти загроз безпеки мають можливість деструктивної активності щодо об'єкта безпеки і є причиною виникнення небезпечної ситуації, яка представлені такими елементами, що породжують ці типи загроз:

- носії загроз, в якості яких можуть виступати фізичні особи і соціальні групи, формальні і неформальні структури;
- джерела загроз природного і техногенного характеру, явищ і процесів [17].

При цьому деструктивний (руйнівний) потенціал загроз може бути більш потужним в силу асоційованої взаємодії і взаємного посилення його джерел - конкурентів, груп впливу та ін. [¹⁸, с. 83]. Вивчення сутності суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки дозволяє зробити висновок, що в їх основі лежать загрози безпеки, які реалізуються суб'єктом загроз відносно до об'єкта безпеки, якими виступають ресурси організації (матеріальні, людські, інформаційні та т. д.). При цьому персонал організації може виступати одночасно і як суб'єкт, і як об'єкт загроз, а це означає, що загрози кадрової безпеки носять двовекторного, зустрічний характер.

При дослідженні персоналу в якості суб'єкта загрози об'єктом безпеки виступають ресурси роботодавця (інформаційні, інтелектуальні, матеріальні та ін.). В цьому випадку суб'єктом загрози кадровій безпеці можуть бути не лише працівники, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем. Обґрунтованим також є включення до їх складу претендентів на вакантні посади, а також колишніх працівників організації. Колишній працівник, який має почуття образи, роздратування і жаги помсти, після звільнення може вжити заходів, спрямованих проти організації: оскаржувати рішення керівництва в суді, публікувати або поширювати негативну інформацію про діяльність установи, знищувати документи, необхідні для продовження роботи організації, передавати важливу інформацію і т. п.

У деяких випадках шкоду організації можуть завдати і здобувачі вакантної посади. Найчастіше «псевдопошукачі» можуть бути представниками конкуруючих організацій, кримінальних структур, хедхантерами.

У разі розгляду персоналу як об'єкта безпеки суб'єктом загроз можуть виступати роботодавець, кримінальні структури, соціальне оточення і т. д.

Принципи, що впливають на систему кадрової безпеки медичної установи:

- принцип цілісності означає, що в медичному закладі повинна функціонувати система кадрової безпеки, при якій буде зберігатися режим

захищеності для всіх складових організації: персоналу, інформації і майна від реальних або потенційних ризиків і загроз, джерелом яких є персонал;

- принцип терміновості передбачає, що система кадрової безпеки вимагає такої побудови, при якому вона могла б розрізняти на початкових етапах різі відхилення в діяльності організації, брати участь в процесі усунення їх негативного впливу і, як наслідок, уникати заподіяння шкоди організації;

- принцип надійності передбачає, що система кадрової безпеки повинна постійно забезпечувати захист інтересів медичного закладу в будь-яких умовах і ситуаціях;

- принцип правомірності вимагає відповідності вимогам законодавства дій при забезпеченні кадрової безпеки організації;

- принцип економічності передбачає раціональний розподіл витрат на забезпечення кадрової безпеки таким чином, щоб обсяг витрат не виходив за межі рівня економічного сенсу його використання;

- принцип узгодженості означає, що для збереження захищеності організації в кадровій сфері всі суб'єкти цього процесу повинні взаємодіяти один з одним, точно знати свої обов'язки і повноваження;

- принцип відкритості і приватності вимагає, з одного боку, щоб деякі способи, методи і засоби забезпечення кадрової безпеки були негласними, з якими ознайомлені лише фахівці, що працюють з конфіденційною інформацією, а з іншого, щоб сукупність базових заходів була відома всім працівникам організації;

- принцип професіоналізму передбачає, що питаннями забезпечення кадрової безпеки повинні займатися не аматори, а компетентні фахівці, які вміють вчасно дати оцінку ситуації і прийняти вірне рішення.

Система управління кадрової безпекою організації позиціонується нею в якості одного з необхідних елементів комплексної системи організаційного менеджменту. Отже, управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я – це складова частина системи управління персоналом персоналу

медичного закладу, націлена на виявлення, знешкодження й попередження ризиків і загроз, які, пов'язані із використанням персоналу та можуть потенційно призвести до негативних наслідків для медичної установи а також передбачають захист працівників, створення сприятливих умов для роботи, забезпечення потреб і реалізації цілей розвитку. Ефективність управління кадровою безпекою забезпечується завдяки врахуванню всіх аспектів та напрямів менеджменту персоналу, що передбачає імплементацію зазначених вище функцій у систему менеджменту персоналу й необхідність отримання відповідних знань, умінь і навиків менеджерами кадрових служб.

Наразі питання управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я потребують подальшого наукового дослідження, оскільки вони визначають ступінь захищеності організації за професійними, інтелектуальними, соціально-економічними, культурними і іншими параметрами персоналу, інших ресурсів. Вони характеризують ступінь розвитку і відтворення інтелектуального потенціалу за рівнями системи, закладають засади для визначення напрямів її поступального розвитку.

1.2. Методичні підходи до оцінювання кадрової безпеки

Сутність кадрової безпеки розкривається за допомогою використання системи критеріїв та параметрів, тобто оціночних станів організації з позиції безпечного здійснення найважливіших економічних процесів. Труднощі оцінки кадрової безпеки пов'язана з наявністю безлічі невирішених питань на загальнотеоретичному рівні, що обумовлює існування різних підходів, які, однак, не можуть гарантувати точності і валідності застосовуваних методик.

Найбільш поширеними методами оцінки кадрової безпеки є статистичний, розрахунково-аналітичний та експертний.

Застосування статистичного методу дозволяє провести аналіз частоти виникнення тієї чи іншої ризикової ситуації і виділити фактори, що сприяють її реалізації, а також зіставити їх з даними попередніх періодів та (наскільки

це можливо) аналогічними даними організації однієї або суміжних галузей. Істотним недоліком даного методу є необхідність наявності значного масиву даних, що достатньо ускладнює застосування статистичного методу при оцінці кадрової безпеки.

Розрахунково-аналітичний метод заснований на застосуванні математичного апарату теорії ймовірностей і прикладних математичних методів, що дозволяють досить точно визначити рівень ризику при наявності вихідних даних, що характеризують варіанти і ймовірності подій, а також розумінні закономірностей їх розвитку. Обмеженість застосування апарату математичної статистики і теорії ймовірностей при оцінці кадрової безпеки викликана тим, що більшість аспектів, пов'язаних з діяльністю людини, вкрай складно піддаються математичній формалізації.

На нашу думку, в контексті даного питання більш адекватна оцінка, що дозволяє зробити вибір на користь конкретних варіантів управлінських впливів, може бути отримана при використанні методу експертного оцінювання. Як правило, даний метод застосовується для важкоформалізованих завдань і заснований на використанні знань і досвіду фахівців (експертів). До його різновидів можна віднести, перш за все, наступні методи: асоціацій, векторів переваг, бінарних порівнянь, середньої точки, Дельфі, мозкової атаки (штурму), Патерн, вирішальних матриць Г.С. Поспелова і ін.

Сьогодні в світовій спільноті функціонує достатньо організацій, які спеціалізуються на діагностиці особистісних якостей індивідуума при їх вступі на вакантну посаду. Найбільш відоміші в цьому контексті інструменти оцінки кадрової безпеки репрезентовані такими методами [¹⁹; ²⁰]:

- тести компанії Midot - оцінка надійності кандидата на вакантну посаду й оцінка рівня лояльності персоналу;
- перевірка на поліграфі (детекторі брехні);
- Profles International тести - SOS (першопочаткова оцінка претендента), PMF (оцінка управлінських якостей індивіда), EBC (перевірка

відомостей про нового співробітника), CSP (оцінка якості роботи з клієнтами), PXT (оцінка рівня відповідності посаді), WES (оцінка ступеня командної взаємодії), PPI (оцінка рівня ефективності праці), PLP (оцінка рівня лояльності персоналу), JSA (оцінка професійних якостей індивіда), PSA (оцінка ефективності продажів), CP360 (оцінка 360-градусів);

– Extended DISC System тести – передбачають використання комп'ютерної програми, яка дозволяє встановити індивідуальні особливості працівника, необхідні для виконання тієї чи іншої роботи.

Для здійснення кількісного оцінювання рівня кадрової безпеки більшість науковців [21; 22; 23] пропонують застосовувати інтегральний підхід. Такий підхід передбачає визначення та розрахунок сукупності коефіцієнтів, встановлення їх граничних значень, ідентифікація ступенів вагомості, підрахунок загального інтегрального показника. Для визначення рівня кадрової безпеки автори методики групують коефіцієнти у 4 блоки: показники чисельності персоналу, характеристики мотиваційної системи, якісного складу працівників і ефективності використання персоналу.

Х. Жидецької [24], вважає застосування такого підходу неповним. Тому автором опрацьовано методичний підхід, що передбачає розрахунок загального показника, який інтегрує шість груп індикаторів, а саме: стабільності та лояльності персоналу, характеристики системи оплати праці, освітньо-інтелектуального рівня працівників, ефективного використання персоналу, соціальної захищеності кадрів і безпечних умов праці. Таке групування дає змогу отримати комплексну кількісно-якісну характеристику рівня безпеки. Аналогічної думки при розробці концепції оцінки кадрової безпеки у своїх працях також дотримуються Момот Т. [25] та Цветкова І. [26].

В контексті комплексного оцінювання рівня кадрової безпеки медичного закладу вважаємо за доцільне дослідити методику Г. Назарової. Загальна послідовність використання цього методу така:

– формування індикаторів із додержанням принципів повноти, ненадлишковості, інформаційної простоти, вимірюваності та нормалізації;

- визначення оптимальних, порогових і граничних значень індикаторів;

- визначення вагових коефіцієнтів; розрахунок інтегрального індексу.

Це, на думку вченого, дозволить уникнути окремих неточностей існуючих методик оцінки кадрової безпеки, а саме: статичність критеріїв оцінки кадрової безпеки; зосередження уваги на кількісних показниках і їх незбалансованість; низький зв'язок зі стратегію розвитку організації.

В мажах інтегрального підходу Бурда І. [27], Козаченко Г. [28], Реверчук Н. [29], Штангрет А. [30] пропонують здійснювати оцінку стану кадрової безпеки на основі визначення сукупності часткових показників кадрової безпеки як базисних параметрів інтегрального оцінювання стану кадрової безпеки організації.

Жидецька Х. [31], Момот Т. [32] та Цветкова І. [33] вважають індикаторний підхід найбільш адекватним для оцінювання кадрової безпеки, оскільки він забезпечує порівняння фактичних значень з граничними (еталонними), а це спрощує процедуру формулювання висновків щодо наявного рівня кадрової безпеки. На думку Назарової Г. [34], доцільним є використання індексного підходу, який заснований на вимірюванні стану кадрової безпеки шляхом розрахунку інтегрального індексу, а це спрощує оцінку кінцевого результату.

Також Назарова Г. та Момот Т. у своїх працях [35, с. 269; 36, с. 136] визначили такі індикатори кадрової безпеки:

- соціально-мотиваційна безпека: коефіцієнт плинності кадрів, показник укомплектованості кадрами, співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого, співвідношення фактичного значення ПП та оптимального по галузі, коефіцієнт вікової структури персоналу, коефіцієнт спеціалізації кадрів, співвідношення середньомісячної заробітної плати організації та середньомісячної заробітної плати в галузі, показник мотивації заробітної плати, частка працівників, які

протягом року отримували мінімальну з/п, співвідношення темпів зростання ПП та заробітної плати, коефіцієнт соціальної захищеності персоналу;

– професійна безпека: коефіцієнт освітнього рівня працівників, коефіцієнт використання кваліфікації персоналу, коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва, коефіцієнт бездефектності праці персоналу, частка працівників, що пройшли навчання протягом року, частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року, коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами, коефіцієнт захищеності інформації;

– антиконфліктна безпека: рівень розвитку корпоративної культури, рівень регламентації соціально-трудових відносин, рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, ступінь задоволеності працівників стилем керівництва, ступінь задоволеності працівників роботою, ступінь задоволеності працівників роботою служби управління персоналом, співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем, частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві, рівень лояльності персоналу;

– безпека життєдіяльності: коефіцієнт трудової дисципліни, коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва, коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм, коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму.

Для кожної зі складових автори методики рекомендують проводити нормування (стандартизацію) показників; ідентифікацію показників - стимуляторів і дестимуляторів; встановлення еталонів та способів нормування значень показників; розрахунок нормованих значень, встановлення коефіцієнтів вагомості та підрахунок загального інтегрального показника. Останній порівнюється із діапазоном встановлених значень та ідентифікує в підсумку рівень кадрової безпеки в організації.

Систематизація наукових підходів щодо оцінки рівня кадрової безпеки свідчить про наявність різного методичного інструментарію розрахунку підсумкового показника. Однак, найбільш коректними в останній час щодо якісної та кількісної оцінки рівня кадрової безпеки є група інтегральних методів, які дозволяють ідентифікувати її рівень на основі загального показника. Застосування цього підходу дозволить не тільки визначити рівень формування та забезпечення кадрової безпеки, але й розробити відповідні рекомендації щодо поліпшення її стану у закладах охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Особливості функціонування й управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я в ринковому середовищі

КП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради створена за рішенням Хмельницької обласної ради (надалі— Засновник) від 21 червня 2019 року № 37-26/2019 «Про реорганізацію комунальних закладів охорони здоров'я» шляхом перетворення Хмельницької обласної дитячої лікарні у комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради.

Лікарня є самостійним багатoproфільним лікувально-профілактичним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає третинну високоспеціалізовану стаціонарну та консультативну (цілодобову) медичну допомогу дитячому населенню від 0 до 18 років в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та цим Статутом. Лікарня є центром організаційно-методичної допомоги лікувально-профілактичним закладам області з питань медичної допомоги дітям, базою тематичного удосконалення та підвищення кваліфікації лікарів і молодших спеціалістів з медичною освітою.

Основною метою діяльності лікарні є забезпечення медичного обслуговування дитячого населення шляхом надання йому високоспеціалізованих медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством. Відповідно до поставленої мети предметом діяльності лікарні є:

- створення умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної високоспеціалізованої медичної допомоги дитячому населенню, організації

належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів лікарні;

- надання пацієнтам, відповідно до чинного законодавства високоспеціалізованої стаціонарної медичної допомоги, у тому числі екстреної (невідкладної), необхідної для забезпечення належних профілактики, діагностики і лікування хвороб, травм, отруєнь чи інших розладів здоров'я.

- надання пацієнтам відповідно до законодавства високоспеціалізованої консультативної амбулаторно-поліклінічної медичної допомоги (високоспеціалізована медична практика);

- вивчення, узагальнення і запровадження досвіду роботи передових лікувально-профілактичних закладів України, впровадження досягнень медичної науки та передових форм роботи в практику;

- підбір, облік, підвищення кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу.

Для реалізації поставлених завдань заклад охорони здоров'я повинен мати необхідні ресурси для здійснення медичної та господарської діяльності. Розглянемо забезпеченість діяльності КП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради господарськими засобами та джерелами їх формування. З цією метою проаналізуємо балансові показники лікарні за основними статтями активів і пасивів (табл. Б.1 додатку Б).

Як видно з наведених у табл. 2.1 даних, активи лікарні переважно представлені основними засобами, обсяг яких за 2015-2019рр. збільшився у 7,9 разів і на кінець звітнього року становили майже 75% усього майна підприємства; збільшилися також обсяги запасів у 3 рази, грошові засоби представлені грошовими коштами в касі лікарні, коштами на поточному реєстраційному рахунку та коштами на спеціальному реєстраційному рахунку в банку. Також наявна поточна дебіторська заборгованість із соціального страхування, яка на кінець 2019р. становила 44,9 тис. грн. В цілому, активи лікарні збільшились за 5 років майже у 6 разів.

Господарські засоби лікарні сформовані за рахунок власних коштів та поточних зобов'язань. Варто відмітити збільшення обсягу коштів, внесених у власний капітал за досліджуваний період у 2,5 рази, у 2018-2019рр. з'явився капітал у до оцінках, обсяг якого зріс на кінець звітнього року до 152221,2 тис. грн. Починаючи з 2015р. КП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради має цільове фінансування своєї діяльності, обсяги якого на кінець 2019р. становили 208,8 тис. грн., що менше порівняно з 2018р. на 40%. Лише у 2015-2016рр. лікарні мала позитивний фінансовий результат за підсумками своєї діяльності, починаючи з 2017р і по 2019р. – негативний фінансовий результат, обсяги якого щороку збільшуються. Крім того, лікарня має поточні зобов'язання з бюджетом, за розрахунками з оплати праці та інші зобов'язання, які потребують негайного погашення. Отже, для нарощення джерел фінансування, лікарні слід підвищити ефективність діяльності та наростити доходи, величина яких повинна бути більшою за витрати.

Забезпечення безпеки, зокрема кадрової, є одним із стандартних напрямів діяльності будь-якої сучасної організації. Відповідно система управління безпекою позиціонується як один з необхідних елементів комплексної системи корпоративного менеджменту. Як і будь-яка система, система забезпечення кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» функціонує в межах правового й законодавчого поля, що є невід'ємною умовою її ефективної діяльності. Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки здійснюється основними законодавчими актами, нормативно-правовими документами, внутрішніми положеннями та регламентами КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», які доцільно класифікувати за такими напрямками:

1. Міжнародні стандарти безпеки ISO: ISO 15408 «Загальні критерії оцінки безпеки інформаційних технологій» [37; 38; 39]; ISO 27001 «Система управління інформаційною безпекою» [40]; ISO 31000:2009 «Менеджмент ризику» [41].

2. Законодавча нормативно-правова документація: Конституція України [42]; Господарський кодекс України [43]; Кримінальний кодекс України [44]; Цивільний кодекс України [45]; Кодекс законів про працю [46]; Закон України «Про інформацію» [47]; Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах» [48]; Закон України «Про захист персональних даних» [49]; Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [50].

3. Нормативні документи внутрішньої регламентації: Статут КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»; посадові інструкції; трудовий договір; зобов'язання про нерозголошення конфіденційної інформації; положення про захист персональних даних працівників; положення про захист персональних даних пацієнтів; внутрішній трудовий розпорядок КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»; положення про трудову дисципліну; положення про службове діловодство; положення про проведення службових розслідувань.

Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» полягає у пошуку, доборі, обробці й захисті інформаційно-аналітичних даних, що необхідні при тактичному та стратегічному управлінні медичним закладом, та передбачає пошук, викриття й нейтралізацію відкритих і латентних загроз стабільному функціонуванню кадрової безпеки. Саме цей вид забезпечення є первинною ланкою для більшості загроз, на які наражається система кадрової безпеки закладу охорони здоров'я.

Технологічне забезпечення кадрової безпеки визначаються рівнем технічного оснащення місць надання медичної допомоги. Для цього Міністерством охорони здоров'я розроблені таблиці оснащення для робочих місць лікарів різних спеціальностей. Всі акредитовані медичні заклади надають дані щодо відповідності оснащення робочих місць обладнанням відповідно до сформованого переліку.

Кадрове забезпечення визначається як повністю укомплектований штат, відповідальних за управління кадровою безпекою організації, і який включає три кваліфікаційні категорії працівників:

– менеджерів, тобто керівників різного рівня - від того, який очолює відповідний напрям головний лікар до завідувачів відділень та керівників функціональних служб;

– експертів, тобто висококваліфікованих співробітників, які спеціалізуються на певних напрямках забезпечення кадрової безпеки (аналітики, розробники спеціальних програмних засобів), але які не виконують при цьому прямих управлінських функцій;

– виконавців (лікарі, середній та молодший медичний персонал та ін.).

Тепер перейдемо безпосередньо до аналізу кадрового забезпечення КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня». Так, медичні працівники – це група професій, пов'язаних з лікуванням, діагностикою та профілактикою захворювань, тобто працівники, які займаються фізичним, психологічним та соціальним здоров'ям людини. Медичних працівників традиційно поділяють на працівників вищої, середньої і молодшої ланки. Лікар – фахівець із повною вищою медичною освітою, який в установленому законом порядку постійно займається підтримкою або відновленням людського здоров'я, через запобігання (профілактика), розпізнавання (діагностика) та лікування захворювань і травм. Медична сестра - особа з середньою медичною освітою, котра працює в галузі сестринської справи, під керівництвом лікаря або фельдшера. Не займається повним обстеженням хворого, адекватною діагностикою, призначенням лікування. На відміну від фельдшера не є самостійною особою і виконує вже зроблені призначення, за винятком невідкладних станів та відсутності інших медиків, вищих за рангом. В обов'язки медичних працівників молодшої ланки (санітарки, молодші медсестри, сестри-господині) входить регулярне прибирання приміщення, допомога медсестрі в догляді за хворими, транспортуванні хворих, дотриманні режиму, видача білизни та інвентарю [51].

Забезпеченість КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» персоналом представлена в таблиці 2.1, на рис. 2.1

Таблиця 2.1. Забезпеченість КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» персоналом

Категорії працівників	Кількість штатних одиниць			Фактична чисельність працівників			Рівень укомплектованості кадрами		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Лікарі	109,00	117,25	113,75	56	58	58	95,8	96,1	96,1
Середній медичний персонал	237,75	277,50	268,25	224	226	222	99,2	99,6	99,6
Молодший медичний персонал	134,00	158,00	127,00	132	134	93	99,3	100	100
Інший персонал	137,00	149,50	162,25	153	168	217	100	100	100
Разом	617,75	702,25	671,25	565	586	590	98,8	99,2	99,1

Примітка. Складено автором на основі даних КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

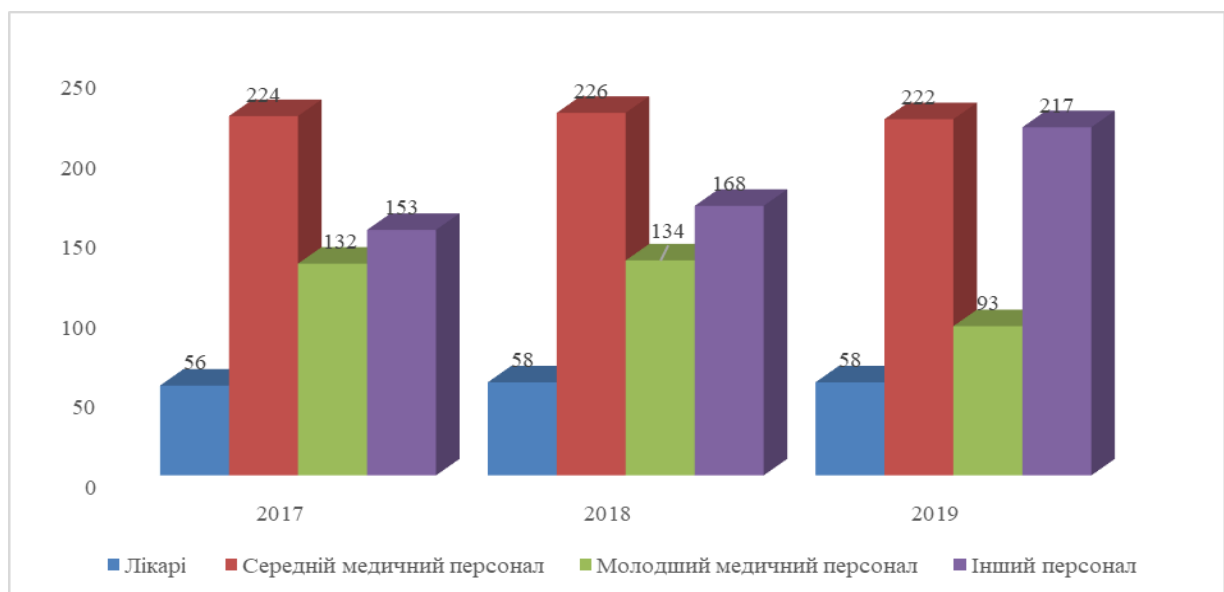


Рисунок 2.1 – Забезпеченість КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» персоналом

Примітка. Складено автором на основі даних КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Дані таблиці 2.1 демонструють, що у досліджуваній період збільшилася середньооблікова чисельність працівників з 565 осіб в 2017 році до 590 осіб у 2019 році. Основну частку працівників медичної установи становить середній медичний персонал, майже 40%.

Показник кількість штатних одиниць в 2017 році дещо вище порівняно з 2019 роком. Чисельність фізичних осіб лікарів та середнього медичного персоналу змінюються не значно, чисельність молодшого медичного персоналу суттєво зменшилася порівняно з 2017 роком в зв'язку перейменування деяких посад молодшого медичного персоналу в штатному розписі (санітарка поліклініки стала називатися прибиральницею медичної організації) через це кількість штатних одиниць молодшого медичного персоналу зменшилася, а іншого персоналу збільшилася.

Необхідно відзначити, що відсоток укомплектованості лікарями менше, ніж всіх інших категорій медичного персоналу. Зокрема в 2017 році рівень укомплектованості становив 95,8%, в 2018 році – 96,1%, в 2019 році – 96,1%. Це говорить про те, що в установі спостерігається дефіцит лікарських кадрів. Молодший медичний персонал та інший персонал укомплектований на 100%

Кваліфікація працівників – рівень професійної придатності, що забезпечується сукупною наявністю у працівників загальноосвітніх і спеціальних знань, умінь, здібностей, досвіду і трудових навичок, необхідних для виконання робіт певної складності за відповідною професією чи спеціальністю. Кваліфікація медичного персоналу оцінюється шляхом присвоєнням їм відповідних категорій за результатами проходження атестації.

Серед чинників, які сприяють посиленню кадрової безпеки медичного закладу є підвищення кваліфікації та безперервне навчання медичних працівників. На сьогодні підготовка лікарів складається із:

- післядипломної медичної освіти, до якої віднесені: інтернатура, лікарська резидентура, магістратура, спеціалізація, стажування, клінічна ординатура;

- безперервного професійного розвитку лікарів (БПР): підвищення кваліфікації на циклах тематичного вдосконалення, інформації та стажування, передатестаційної підготовки майстер-класи, самоосвіта, навчання на робочих місцях, отримання другої освіти та інші.

Зміцненню кадрової безпеки сприяє впровадження у Україні концепції безперервної медичної освіти, яка покликана сприяти професійному та особистісному зростанню фахівця. До завдань системи безперервної медичної освіти входять [⁵², с.90]:

- розвиток професійної компетентності і досягнення професійної зрілості;
- підготовка кваліфікованих кадрів для медичної науки і практики, що передбачає виконання ними нових функцій;
- забезпечення кадрового зростання та кар'єри фахівців і реалізація встановленого в законодавчо-му порядку зв'язку між призначенням на посаду, атестацією на кваліфікаційну категорію і рівнем оплати праці;
- усунення недоліків базової професійної підготовки;
- розвиток інноваційних процесів у професійній діяльності та готовності фахівців до творчої реалізації відкриттів і новацій у галузі передової науки і практики.

Головною відмінністю безперервної медичної освіти від традиційної є проведення освітніх заходів без орієнтації на якусь навчальну програму. На відміну від старої системи післядипломної освіти, лікар проходить навчання щорічно. Це дозволяє йому бути конкурентноспроможним на ринку праці та отримувати нові навички одразу після появи цих технологій та практик на ринку. Лікар вільний у виборі тем, змісту та формату свого навчання. Види навчання при цьому можуть бути різними: активні методи навчання; різні навчальні стратегії; глибший і тривалий розбір проблеми. Лікар сам обирає заходи як в Україні, так і за її межами, навчатись дистанційно та стаціонарно, у державному чи приватному освітньому закладі та найголовніше – відповідно до індивідуальної потреби.

Починаючи з 1 січня 2020 року кожен лікар упродовж року має набрати щонайменше 50 балів БПР. Бали нараховуються за різні види навчання, які лікар вільно обирає на основі запропонованого МОЗ України переліку видів діяльності. Загалом кількість балів не обмежується, проте щорічний

обов'язковий мінімум – 50 балів. Для лікарів, які значно перевищують кількісні і якісні вимоги до БПР, існує можливість позачергового отримання вищої категорії.

Лікар щороку записує в освітнє портфоліо своє навчання та засвідчує його у керівника свого закладу.

У таблиці 2.2 представлені показники кваліфікаційного рівня медичного персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня».

Таблиця 2.2. Показники кваліфікаційного рівня медичного персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Кваліфікаційні категорії	Роки			Відхилення 2019 р. від 2017 р.
	2017	2018	2019	
Лікарі, всього	56	58	58	2
Вища категорія	22	19	18	-4
Перша категорія	12	10	10	-2
Друга категорія	12	11	13	1
Без категорії	10	18	17	7
Середній медичний персонал, всього	224	226	222	-2
Вища категорія	115	118	131	16
Перша категорія	35	42	44	9
Друга категорія	39	44	38	-1
Без категорії	35	22	9	-26

Примітка. Складено автором на основі даних КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Аналіз таблиці 2.2 показує, що спостерігається зменшення чисельності лікарів, які мають вищу категорію. Це відбувається через те що значна частина лікарів, які працюють в закладі пенсійного віку, в силу свого віку деякі з них відмовляються підвищувати свою категорію, інші ж просто не бажають отримувати вищу категорію, а підтверджують ту яку мають на даний момент.

Середній медичний персонал навпаки намагається підвищувати свої категорії, тому чисельність тих, що мають вищу категорію збільшується, а другої категорії і без категорії зменшується. Персонал, який має

кваліфікаційні категорії отримує виплати, передбачені у відсотках до мінімального окладу, лікарям, які мають вищу категорію розмір виплати становить 44,9% тарифної ставки працівника першого тарифного розряду, однак насправді ця доплата є доволі незначною, медичним сестрам доплата складає 33,2% від ставки працівника першого тарифного розряду.

Статеві-вікова структура персоналу - це співвідношення груп персоналу за статтю (чоловіки, жінки) і віком. Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу. Вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про медичний заклад. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, це свідчить про те, що медичний заклад задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп.

Проаналізуємо вікову структуру КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» за 2017-2019 рр. Результати аналізу наведемо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Вікова структура персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Вікові категорії	2017		2018		2019		Відхилення (+/-)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
25-30 років	158	27,96	162	27,65	164	27,80	6	-0,17
30-35 років	139	24,60	145	24,74	146	24,75	7	0,14
35-40 років	95	16,81	97	16,55	98	16,61	3	-0,20
40-50 років	135	23,89	140	23,89	142	24,07	7	0,17
50-65 років	38	6,73	42	7,17	40	6,78	2	0,05
Разом	565	100	586	100	590	100	25	-

Примітка. Складено автором на основі даних КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

За результатами аналізу можна зробити наступні висновки. На кінець 2019 року більшу частину співробітників складають люди у віці 25-30 (27,8%), 30-35 і 40-50 років по (24,75% і 24,07%). Найменш чисельна група - це люди у віці 50-65 років. Число їх в аналізованому періоді збільшилось на 2 особи. В цілому чисельність персоналу зросла на 25 осіб за рахунок приросту всіх вікових груп. При цьому найбільший приріст – по 7 осіб, спостерігалось

по віковій категорії 30-35 років та 40-50 років. Питома вага кожної групи змінювалась незначним чином (в межах 0,2%).

Більш репрезентативно представимо структуру персоналу медичного закладу за допомогою кругової діаграми (рис. 2.2).

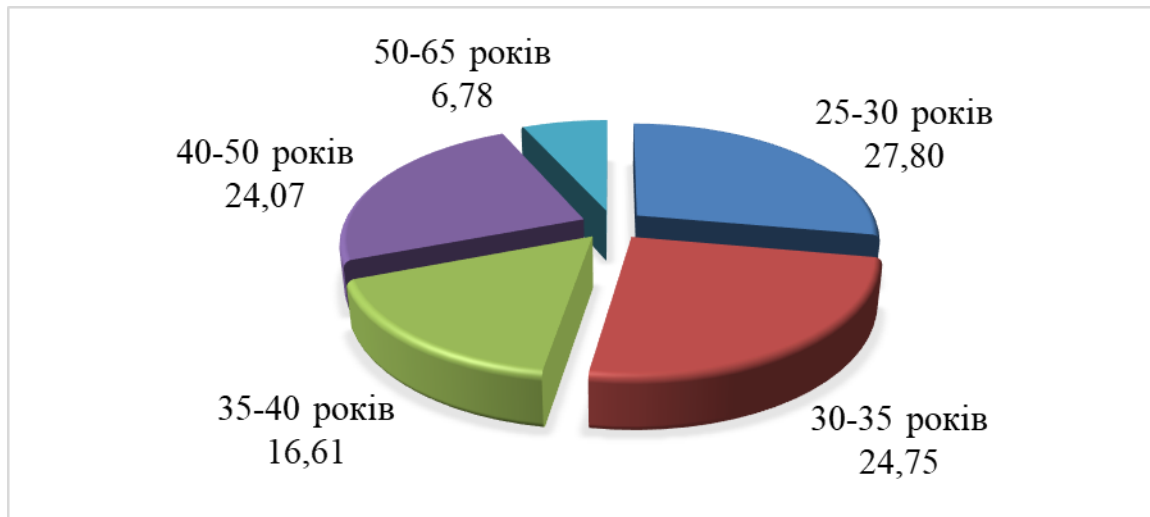


Рисунок 2.2 – Вікова структура персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» у 2019 р.

Примітка. Складено автором на основі даних КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Аналіз даних діаграми показує, що найбільша чисельність співробітників відноситься до вікової групи від 25 до 30 років – 27,8%; наступна за чисельністю (24,75%) вікова категорія 30-35 років та група 40-50 років частка якої становить 24,07%. Найменш чисельною є категорія працівників віком 50-65 років (40 осіб або 6,78% від загальної чисельності).

Склад і структура персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» за статевою ознакою наведено в табл. 2.4.

Розподіл персоналу за статевою приналежністю свідчить про переважання жінок (86,10%), чоловіки становлять лише 13,9%, що пов'язано зі специфікою діяльності медичної установи. Крім того, протягом останніх трьох років чисельність чоловіків скоротилась на 1 особу, а чисельність жінок, навпаки, зросла на 26 осіб.

Таблиця 2.4. Склад і структура персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» за статевою ознакою

Стать	2017		2018		2019		Відхилення (+/-)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Чоловіки	83	14,69	81	13,82	82	13,90	-1	-0,79
Жінки	482	85,31	505	86,18	508	86,10	26	0,79
Разом	565	100	586	100	590	100	25	0

Примітка. Складено автором на основі даних КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Для аналізу кадрового забезпечення закладу охорони здоров'я важливим також є дослідження освітнього рівня працівників. Склад і структура персоналу за рівнем освіти представлений в таблиці 2.5 і на рисунку 2.3.

Таблиця 2.5. Склад і структура персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» за рівнем освіти

Рівень освіти	2017		2018		2019		Відхилення (+/-)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Вища	152	26,90	149	25,43	158	26,78	6	-0,12
Середня спеціальна	351	62,12	350	59,73	352	59,66	1	-2,46
Середня	62	10,97	87	14,85	80	13,56	18	2,59
Разом	565	100	586	100	590	100	25	0

Примітка. Складено автором на основі даних КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Наведені дані свідчать, що значна частина персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» мають середню спеціальну освіту 352 працівники із 590 працюючих. При цьому чисельність персоналу із вищою освітою за 3 роки зросла на 6 осіб, із середньою спеціальною – на 1 особу та середньою на 18 осіб.

Щодо структури персоналу за рівнем освіти, то 59,66% працюючих має середню спеціальну освіту 26,78% - вищу та 13,56% - середню. За останні 3 роки частка працівників з вищою освітою скоротилась на 0,12%, із

середньою спеціальною на 2,46%, а частка персоналу із середньою освітою зросла на 2,59%.

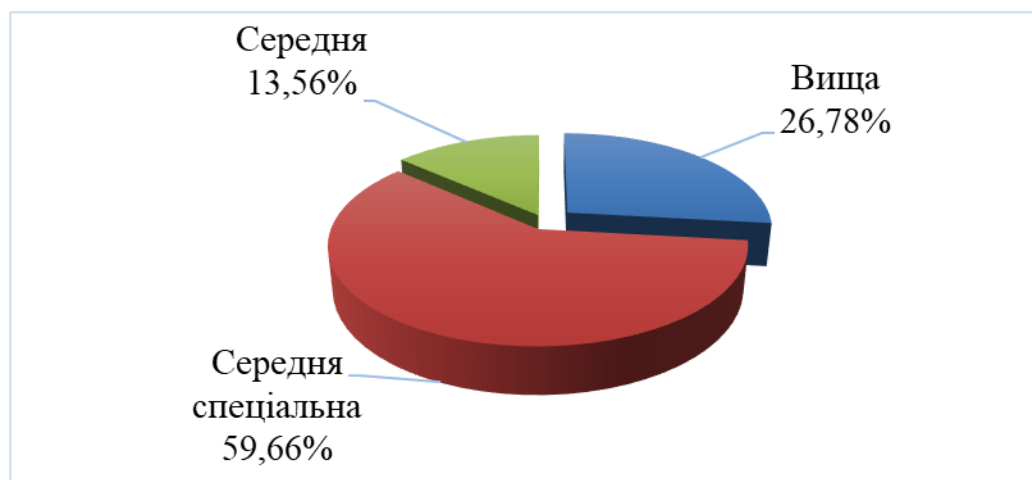


Рисунок 2.3 – Структура персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» за освітою у 2019 р.

Примітка. Складено автором на основі даних КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Дослідження якісного забезпечення закладу охорони здоров'я персоналом було б неповним без аналізу складу та структури працівників за стажем роботи. Склад і структура працівників КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» за стажем роботи, наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Склад і структура персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» за стажем

Стаж роботи	2013		2014		2015		Відхилення (+/-)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 1 року	3	0,53	2	0,34	1	0,17	-2	-0,36
від 1 до 3 років	31	5,48	38	6,55	37	11,45	6	5,97
від 3 до 5 років	75	13,24	72	12,41	73	12,48	-2	-0,76
від 5 до 10 років	112	19,82	114	19,66	114	19,49	2	-0,33
від 10 до 15 років	12	2,12	27	4,60	24	4,06	12	1,94
більше 15 років	332	58,76	333	57,41	341	58,20	9	-0,56
Разом	565	100	586	100	590	100	25	0

Примітка. Складено автором на основі даних КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Аналіз даних розподілу персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» за стажем роботи за 2019 р. дозволяє зробити висновок про те, що

переважна частина персоналу 341 осіб., має стаж роботи понад 15 років. Це найактивніша частина, яку можна визначити як усталену, стабільну. Лише 1 працівник має стаж роботи до 1 року, 37 працівників – до 3 років, 73 до 5 років, 114 осіб працюють в організації близько 10 років та 24 працівники мають стаж від 10 до 15 років.

Важливим аспектом аналізу кадрового забезпечення є дослідження руху персоналу. Так, аналіз руху кадрів КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» представлено в таблиці 2.7. Для цього були розраховані коефіцієнти обороту з прийому та вибуття, а також плинності і коефіцієнт загального обороту.

Таблиця 2.7. Показники руху персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Показники	Роки			Відхилення (+/-)
	2017	2018	2019	
Середньооблікова чисельність, осіб	565	586	590	25
Прийнято працівників, осіб	31	26	20	-11
Звільнено усього, осіб	12	18	15	3
у т.ч.:				0
-за власним бажанням	5	17	14	9
-за порушення трудової дисципліни	2	1		-2
-у зв'язку зі скороченням	3			-3
Коефіцієнт обороту по прийому	0,0549	0,0444	0,0339	-0,0210
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,0212	0,0307	0,0254	0,0042
Коефіцієнт плинності	0,0124	0,0307	0,0237	0,0113
Коефіцієнт загального обороту	0,0761	0,0751	0,0593	-0,0168

Примітка. Розраховано автором на основі даних КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

За результатами розрахунків можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт обороту по прийому зменшився на 0,02 у 2019 р. порівняно із 2017 р., склавши 3,39%. Коефіцієнт обороту по звільненню при цьому збільшився з 2,12% до 2,54%. Таким чином, загальний коефіцієнт обороту склав в 2019 році 5,93% проти показника 5,93% у 2017 р. Такі значення коефіцієнтів в цілому засвідчує стабільність персоналу, а всі показники руху

знаходяться в межах норми. Звільнення персоналу відбувалося переважно за власним бажанням працівників, викликаних переїздом, працевлаштуванням в іншу організацію, сімейними обставинами.

Таким чином, колектив КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» можна характеризувати як досить досвідчений, який має достатній рівень освіти. Простежується тенденція до омолодження персоналу. Колектив організації «оновлюється», відбувається залучення нового персоналу, а, отже, нових ідей.

Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин одним працівником за аналізований період часу, а також за рівнем використання фонду робочого часу. Такий аналіз проводиться по кожній категорії працівників, кожному підрозділу і в цілому по медичному закладу. Використання персоналу закладу охорони здоров'я представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Аналіз використання робочого часу персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Показники	Роки			Відхилення (+/-)
	2017	2018	2019	
Середньообліковачисельність, осіб	565	586	590	25
Відпрацьовано днів одним працівником за рік	255	252	260	5
Відпрацьовано годин одним працівником за рік	1823	1769	1936	113
Середня тривалість робочого дня, год	7,15	7,02	7,45	0,30

Примітка. Складено автором на основі даних КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Як показують наведені дані, внаслідок того, що середньорічна чисельність працівників у 2019 році зросла порівняно з 2017 роком на 25 осіб, а також зросла відпрацьована кількість днів одним працівником на 5 днів, зростає фонд робочого часу. Крім того, спостерігаємо, що кількість годин, відпрацьованих одним працівником за 2019 рік збільшилася на 113

годин у порівнянні з 2017 роком. А середня тривалість робочого дня збільшилася на 0,3 години. Отже, можна зробити висновок, що трудові ресурси КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» використовуються ефективно (за рахунок скорочення лікарняних, прогулів, додаткових відпусток з дозволу адміністрації).

В цілому по КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» спостерігаємо позитивну динаміку практично по всіх показниках кадрового забезпечення: високий рівень укомплектованості кадрів, збалансована вікова структура, високий освітній рівень, стабільний персонал. Проте мають місце негативні тенденції у кваліфікаційному рівні персоналу.

Фінансове забезпечення визначається як сукупність фінансових ресурсів, які виділяються на підтримку і розвиток даного напрямку (придбання спеціального обладнання, зарплата персоналу, оплата інформації і т. п.).

Враховуючи вищевикладене вважаємо за доцільне розглянути бюджет доходів і видатків для досліджуваного закладу охорони здоров'я (табл. Б.2 додатку Б).

Фінансові ресурси комунального закладу охорони здоров'я формуються за рахунок бюджетних асигнувань місцевого бюджету, зокрема обласного бюджету. Спеціальний фонд лікарні містить обсяг надходжень із спеціального фонду бюджету на конкретну мету та їх розподіл за повною економічною класифікацією видатків бюджету на здійснення відповідних видатків згідно із законодавством, а також на реалізацію пріоритетних заходів, пов'язаних з виконанням закладом охорони здоров'я основних функцій.

Для КП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради доходами спеціального фонду є власні надходження, які мають цільове спрямування та доходи за іншими надходженнями спеціального фонду, зокрема, доходи бюджету розвитку та інші надходження (благодійні внески).

Як видно з наведених у табл. Б.2 даних, видатки діяльності КП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради не в повній мірі покривалися її доходами. При цьому варто відмітити, що основним джерелом фінансування діяльності лікарні є бюджетні асигнування, яких не вистачає на покриття поточних видатків, тоді як капітальні видатки фінансуються за рахунок доходів спеціального фонду закладу охорони здоров'я. Упродовж досліджуваного періоду зростає нерозподілена сума збитків лікарні за рахунок того, що динаміка видатків (97,6%) перевищувала динаміку доходів (36,9%). Тому можемо рекомендувати досліджуваному закладу охорони здоров'я нарощувати обсяги діяльності, що забезпечують йому отримання власних коштів, які можна використовувати для фінансування видатків діяльності, у тому числі на посилення кадрової безпеки.

Дефіцит державних ресурсів та складний фінансовий стан галузі охорони здоров'я в Україні зумовили функціонування установ за принципом обмеженості бюджетного фінансування. Враховуючи зазначене фінансування заходів професійного розвитку з метою посилення кадрової безпеки в закладах охорони здоров'я здійснюється за остаточним принципом. Отже, вирішення проблем управління персоналом в КП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» та формування напрямів посилення кадрової безпеки є таким, що потребує удосконалення.

Суб'єктами кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» виступають фізичні, юридичні особи, підрозділи, служби, установи, організації, які беруть безпосередню участь у системі забезпечення безпеки. Доцільно розділити суб'єктів на дві підгрупи:

- зовнішні, до яких слід віднести органи державної влади, правоохоронні органи, недержавні структури;
- внутрішні, до яких слід віднести кадрову службу, юридичний відділ, структурні підрозділи, персонал медичного закладу.

Таким чином, до внутрішніх суб'єктів кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» варто відносити, крім відділу кадрів, директора, головного лікаря та головну медичну сестру, завідувачів відділеннями та керівників відповідних підрозділів, які на місцях реалізують ряд важливих функцій щодо забезпечення кадрової безпеки. Внутрішнім суб'єктом кадрової безпеки, на нашу думку, виступає персонал медичного закладу – шляхом прямого або ж опосередкованого впливу на дії адміністрації КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», кадрові та інші служби, представників трудового колективу, зовнішні структури тощо.

До зовнішніх суб'єктів кадрової безпеки, здатних здійснювати вплив на неї, забезпечувати умови її функціонування, удосконалення шляхом збору і аналізу необхідної інформації, отримання нових даних щодо способів організації роботи з персоналом або ж брати на себе функції управління ним, доцільно відносити Департамент охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації, Хмельницьку обласну раду, Міністерство охорони здоров'я.

До об'єктів кадрової безпеки, що підтверджують відповідні її визначення, найчастіше відносять загрози, що йдуть від зовнішніх або внутрішніх джерел та пов'язані з персоналом. Поділ суб'єктів та об'єктів кадрової безпеки на внутрішні і зовнішні ставить питання про взаємодію із зовнішнім, відносно неї та її складових, середовищем (рис.2.4).

Об'єктами кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» є все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки. Оскільки кадри є первинними для всіх функціональних складових безпеки, то до об'єктів кадрової безпеки відносяться:

- керівники, штатний і позаштатний персонал, які володіють інформацією, що не підлягає розголошенню або є медичною таємницею;
- фінансові ресурси, що знаходяться в розпорядженні персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» та підпадають під можливість привласнення, розтрати й навмисних фінансових махінацій;

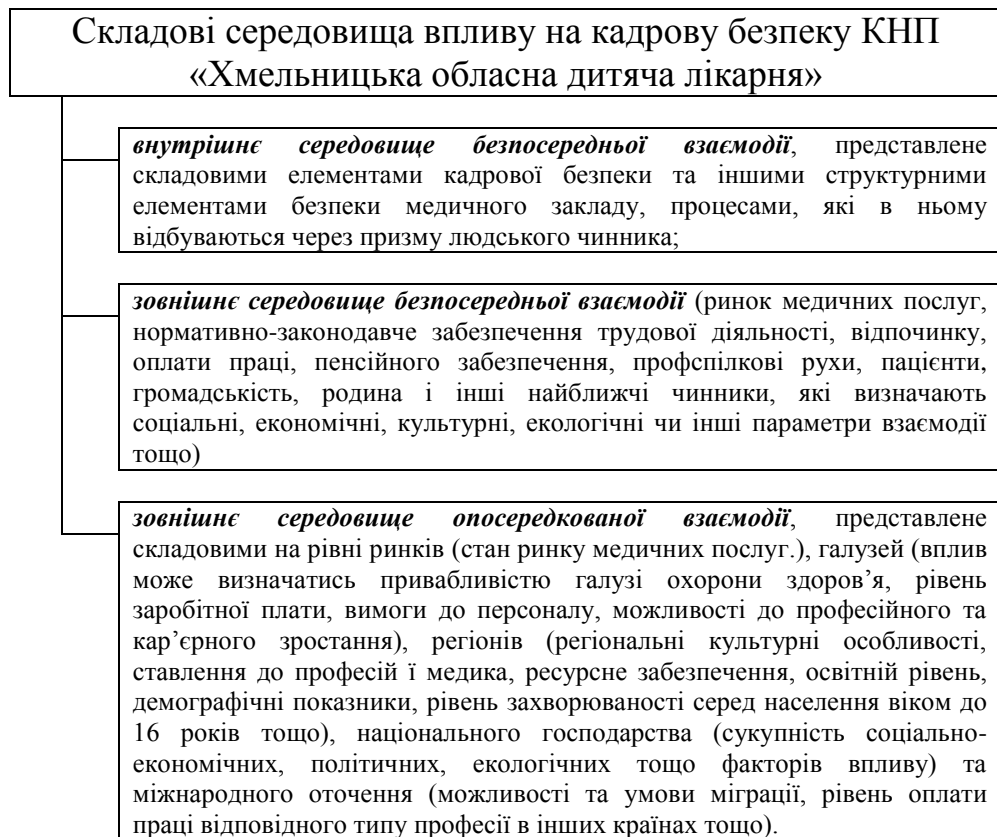


Рисунок 2.4 – Складові середовища впливу на кадрову безпеку КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Примітка. Систематизовано автором

– технічні засоби та програмне забезпечення, що використовується співробітниками КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» в процесі виконання їхніх посадових обов'язків, якому може бути завдано шкоди власним персоналом навмисно або ненавмисно;

– об'єкти авторського права, об'єкти суміжних прав, об'єкти науково-технічної інформації, засоби індивідуалізації, ноу-хау, що можуть стати об'єктами привласнення, розкрадання, махінацій та навіть знищення власним персоналом;

– усі матеріальні ресурси КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», до яких є вільний або обмежений доступ персоналу, що може вчинити такі неправомірні дії, як розкрадання майна, навмисне спричинення шкоди майну тощо;

– захищена інформація, інформаційні ресурси обмеженого використання (медичні картки пацієнтів, результати їх обстежень, епікриз) та

вільно розповсюджені інформаційні ресурси, які є об'єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору й передачі третій, зацікавленій стороні, втраті, викривленню в інтересах зловмисника, розголошенню, що завдає шкоди інтересам медичного закладу.

Завдання, на основі яких діє механізм забезпечення кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», включають:

- пошук, класифікацію та систематизацію типових загроз, з якими пов'язані причини виникнення деструктивних і дестабілізуючих процесів у кадровій безпеці;

- оптимізацію співвідношення мотиваційного механізму та системи штрафних санкцій і матеріальної відповідальності;

- організацію системи аналітичної роботи із забезпечення кадрового складу й формування професійного штату персоналу;

- забезпечення захисту всіх складових об'єктів кадрової безпеки;

- проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу й ознайомлення його з відповідальністю за вчинення корупційних дій, одержання хабарів, поборів;

- забезпечення контролю за дотриманням законодавчих і нормативних документів щодо посадових зловживань, правопорушень і хабарництва серед персоналу;

- організацію навчальних та ознайомчих лекцій, семінарів, тренінгів із системою заходів щодо забезпечення кадрової безпеки в медичному закладі й ознайомлення з основами захисту лікарської таємниці.

Отже, забезпечення кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» є невід'ємною частиною ефективного функціонування організації в цілому. Проведений аналіз системи показників засвідчив, що в медичному закладі має місце зростання чисельності персоналу з одночасним підвищенням ефективності його використання. Крім того, встановлено, що у КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» присутні лише окремі елементи забезпечення кадрової безпеки: перевірка працівників при прийомі на роботу

та стимулювання праці. Натомість відсутні такі елементи як: управління соціально-психологічним кліматом, відсутність стимулів до професійного розвитку тощо.

2.2. Оцінювання ефективності функціонування та управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я

Кадрова безпека є важливою передумовою для стабільності та розвитку будь-якого медичного закладу. Згуртована команда працівників, які орієнтовані на розвиток і благоустрій організації та інтереси яких збігаються зі стратегічними цілями її діяльності, є ядром і основною конкурентною перевагою закладу охорони здоров'я. Головні завдання кадрової безпеки - виявлення і мінімізація загроз, які виникають з вини працівників (крадіжки, підробка документів, невчасність виконання поставлених завдань, неякісне надання медичних послуг тощо) і призводять до деструктивних наслідків у роботі закладу охорони здоров'я.

Для медичних закладів питання кадрової безпеки має важливе значення, що пов'язано із специфікою їхньої роботи. У медичному середовищі від лікарів, медсестер й інших фахівців залежить якість та своєчасність надання медичних послуг і, як наслідок, збільшення забезпечення задоволення потреб пацієнтів та їх здоров'я, що є основною метою діяльності медичного закладу. Тому загрози з боку працівників, зокрема, корупційні діяння, розповсюдження інформації, що становить лікарську таємницю, неадекватне лікування, невчасне надання медичної допомоги можуть стати фатальними у роботі закладу охорони здоров'я. У медичних закладах ризики, які надходять від працівників, пов'язані з неякісним і невчасним наданням медичної допомоги, розкраданням матеріалів та нераціональною експлуатацією обладнання, розповсюдженням лікарської таємниці. Це все спричиняє дестабілізацію медичної діяльності та погіршує імідж медичного закладу.

Для попередження небезпек, які виникають з боку персоналу, потрібно постійно проводити моніторинг рівня кадрової безпеки, що допоможе виявити і ліквідувати «вузькі» місця в роботі працівників. Вважаємо за доцільне при оцінюванні рівня кадрової безпеки медичного закладу використовувати систему показників, що базуються на використанні офіційних статистичних даних. На нашу думку, система показників для оцінювання рівня кадрової безпеки медичного закладу повинна включати декілька коефіцієнтів:

1. *Коефіцієнт стабільності персоналу*. Визначається як різниця між 1 та коефіцієнтом плинності ($K_{пл}$):

$$K_1 = 1 - K_{пл} \quad (2.1)$$

Високий рівень коефіцієнта плинності може інформувати про невідповідність умов праці, неефективну мотиваційну систему чи незадовільне управління персоналом. У своїй діяльності медичний заклад повинен тяжіти до зростання показника стабільності персоналу, що свідчитиме про розвиток лояльності та прихильного ставлення працівників до організації і цілей її діяльності.

2. *Коефіцієнт стабільності персоналу за кількістю штатних працівників*. Розраховується як відношення кількості штатних працівників ($П_{обл.шт}$) до середньооблікової чисельності персоналу ($П_{обл}$):

$$K_2 = П_{обл.шт} / П_{обл} \quad (2.2)$$

Певні ризики для медичного закладу створюють позаштатні працівники, які можуть служити джерелом витоку інформації, ноу-хау, надання консультації контрагентам про послуги медичного закладу, на яких за сумісництвом працює працівник. Тому зростання цього показника приводить до підвищення рівня кадрової безпеки.

3. *Коефіцієнт освітнього рівня персоналу* визначається відношенням кількості працівників з повною вищою освітою ($П_{во}$) до середньооблікової чисельності штатного персоналу ($П_{обл}$):

$$K_3 = П_{во} / П_{обл} \quad (2.3)$$

Зростання даного коефіцієнта характеризує високий рівень професіоналізму працівників, інтелектуальний потенціал організації та здатність до винахідництва, що має безпосередній вплив на кадрову безпеку медичного закладу.

4. *Коефіцієнт стабільності персоналу за віком.* Розраховується як відношення кількості штатних працівників у віці 35-49 років (Π_6) до середньооблікової чисельності штатного персоналу ($\Pi_{обл}$):

$$K_4 = \Pi_6 / \Pi_{обл} \quad (2.4)$$

Практика свідчить, що найбільш стабільною категорією працівників щодо проблеми плинності кадрів є персонал у віці 35 - 50 років. Основними перевагами даної групи працівників є наявність досвіду роботи, особистісна сформованість, потреба стабільності і росту в межах підприємства. Через це для більшості організацій така категорія працівників може стати фундаментом у веденні ефективної діяльності і важливим критерієм кадрової безпеки.

5. *Коефіцієнт лояльності персоналу або коефіцієнт стабільності персоналу за стажем роботи.* Визначається як відношення чисельності персоналу, який працює в медичному закладі понад п'ять років ($\Pi_{см}$), до середньооблікової чисельності штатного персоналу ($\Pi_{обл}$):

$$K_5 = \Pi_{см} / \Pi_{обл} \quad (2.5)$$

Тривала праця персоналу в межах одного медичного закладу свідчить про задоволення працівників умовами роботи, оплатою праці, сприятливим психологічним кліматом тощо. Тому, чим більше значення коефіцієнта, тим вищий рівень лояльності працівників.

6. *Коефіцієнт трудової дисципліни персоналу.* Визначається як різниця між 1 та коефіцієнтом простоїв і прогулів (K_{np}):

$$K_6 = 1 - K_{np} \quad (2.6)$$

Цей показник характеризує один із складових елементів кадрової безпеки – контроль. Показує рівень дотримання працівниками внутрішнього розпорядку та регламенту роботи, організованість і дисциплінованість

кадрів. Зростання його засвідчує використання ефективної моделі управління персоналом і налагоджену систему контролю за діяльністю працівників.

7. *Коефіцієнт гармонійності* визначається відношенням кількості персоналу, середній рівень заробітку якого вищий, ніж середня заробітна плата в країні, регіоні чи галузі (Π_{zn}), до середньооблікової чисельності штатного персоналу ($\Pi_{обл}$):

$$K_7 = \Pi_{zn} / \Pi_{обл} \quad (2.7)$$

Заробітна плата є одним з основних джерел мотивації для працівників. Чим більше підприємство дбатиме про її ріст, а рівночасно й добробут власного персоналу, тим лояльніше працівник ставитиметься до своїх обов'язків і намагатиметься не втратити роботу. Цей фактор зводить до мінімуму навмисні дії працівників щодо нанесення шкоди медичному закладу і свідчить про гармонійні відносини між працівниками та адміністрацією.

8. *Коефіцієнт преміювання* можна розрахувати відношенням фонду додаткової заробітної плати ($\Phi_{дзн}$) до загального фонду оплати праці штатних працівників (Φ_{zn}):

$$K_8 = \Phi_{дзн} / \Phi_{zn} \quad (2.8)$$

У сучасній практиці управління персоналом значну частку складають витрати на додаткову заробітну плату, основна частина якої витрачається на преміювання. Тому визначення даного показника дозволяє оцінити рівень матеріального стимулювання працівників, що є одним з важливих елементів кадрової безпеки. Його підвищення показує ріст мотивації працівників і, як наслідок, поліпшення кадрової безпеки медичного закладу.

На основі запропонованих коефіцієнтів можна визначити *узагальнений показник середнього рівня кадрової безпеки*:

$$K_6 = \sqrt[9]{K_1 * K_2 * K_3 * K_4 * K_5 * K_6 * K_7 * K_8}, \quad (2.9)$$

Позитивним вважається, коли значення цього коефіцієнта близьке до 1 або наближається до нього.

Слід зазначити, що запропоновану систему показників варто аналізувати в динаміці за останні три роки. Її можна доповнити іншими коефіцієнтами, які характеризували б рівень стимулювання персоналу, оплати праці, кар'єрного росту тощо.

На підставі описаної методики проведемо оцінювання рівня кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» в динаміці за три роки. Вихідні дані для розрахунку представимо в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення (+/-)
		2017	2018	2019	
1.	Коефіцієнт плинності	0,0124	0,0307	0,0237	0,0113
2.	Чисельність штатних працівників	531	548	552	21
3.	Середньооблікова чисельність персоналу	565	586	590	25
4.	Чисельність працівників з повною вищою освітою	152	149	158	6
5.	Чисельність штатних працівників у віці 35-49 років	230	237	240	10
6.	Чисельність персоналу, який працює в медичному закладі понад п'ять років	456	474	479	23
7.	Коефіцієнт простоїв і прогулів	0,0125	0,0147	0,0152	0,0027
8.	Чисельність персоналу, середній рівень заробітку якого вищий, ніж середня заробітна плата в галузі	84	97	102	18
9.	Фонд додаткової заробітної плати	8796	9457	10896	2100
10.	Фонду оплати праці штатних працівників	45195,6	52868,7	57702,3	12506,70

Примітка. Складено автором на основі даних КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Обчислення показників здійснено на основі офіційної статистичної документації за 2017-2019 роки. Наведені дані засвідчують, що спостерігається позитивна динаміка практично по всіх показниках

чисельності персоналу, однак також має місце і незначне зростання коефіцієнта плинності персоналу на 1,13% та коефіцієнта простоїв і прогулів на 0,27%, що пов'язано із зростанням чисельності працівників та непродуктивних втрат часу.

Результати розрахунку часткових та інтегрального коефіцієнта кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» відображено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. Розрахунок часткових та інтегрального коефіцієнта кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення (+/-)
		2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6
11.	Коефіцієнт стабільності персоналу	0,9876	0,9693	0,9763	-0,0113
12.	Коефіцієнт стабільності персоналу за кількістю штатних працівників	0,9398	0,9352	0,9356	-0,0042
13.	Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,2690	0,2543	0,2678	-0,0012
14.	Коефіцієнт стабільності персоналу за віком	0,4071	0,4044	0,4068	-0,0003
15.	Коефіцієнт лояльності персоналу або коефіцієнт стабільності персоналу за стажем роботи	0,8071	0,8089	0,8119	0,0048
16.	Коефіцієнт трудової дисципліни персоналу	0,9875	0,9853	0,9848	-0,0027
17.	Коефіцієнт гармонійності	0,1487	0,1655	0,1729	0,0242
18.	Коефіцієнт преміювання	0,1946	0,1789	0,1888	-0,0058
19.	Коефіцієнт кадрової безпеки	0,4691	0,4654	0,4751	0,0060

Примітка. Розраховано автором на основі даних КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Наглядно зобразити результати оцінювання можна за допомогою рисунку 2.5.

За даними розрахунками коефіцієнт кадрової безпеки становить 0,47, що свідчить про середній рівень кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня». Якщо аналізувати цей показник за елементним

складом, то коефіцієнти трудової дисципліни, стабільності персоналу, стабільності за кількістю штатних працівників, лояльності персоналу знаходяться на високому рівні, а на показники освітнього рівня кадрів, гармонійності і преміювання керівництву медичного закладу потрібно звернути особливу увагу.

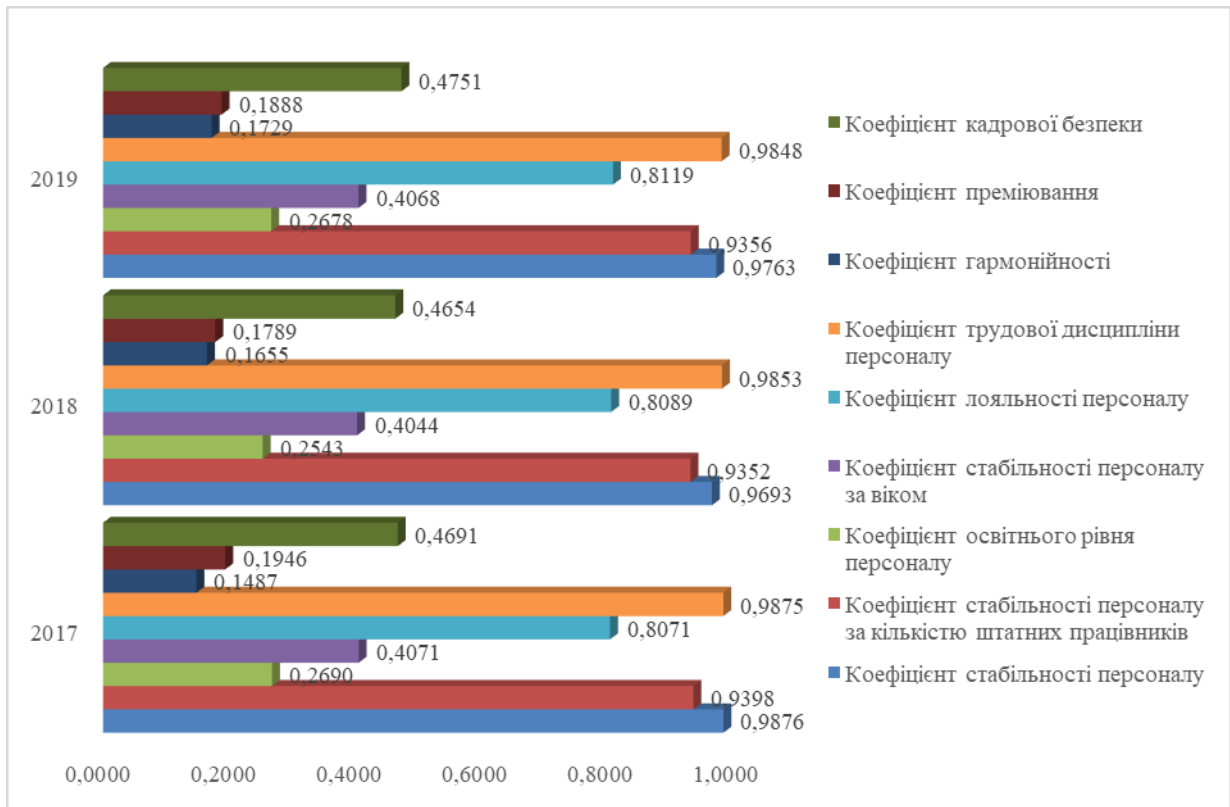


Рисунок 2.5. – Динаміка часткових та інтегрального коефіцієнта кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Примітка. Складено автором на основі даних таблиці 2.12

Таким чином, отримані в результаті проведених розрахунків дані засвідчують, що у КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» спостерігається незначне підвищення рівня кадрової безпеки. В цілому розрахований показник свідчить, що кадрова безпека характеризується посереднім рівнем і потребує посилення к контексті підвищення освітнього рівня персоналу, зростання рівня оплати праці та матеріального заохочення працівників.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Підвищення рівня ефективності функціонування та управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я

Необхідною умовою ефективного управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я є перехід від фрагментарної, епізодичної та обмеженої моделі управління до інтегрованої, безперервної та розширеної. Ці та інші обставини обумовлюють необхідність удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», ключовим елементом якої є розробка її комплексної стратегії.

Під стратегією забезпечення кадрової безпеки закладу охорони здоров'я розуміється генеральний напрямок діяльності організації, спрямований на гарантування захищеності медичної установи та її працівників від негативних впливів зовнішніх та внутрішніх загроз, дестабілізуючих факторів в процесі реалізації основних цілей діяльності.

На рис. В.1 додатку В представлено послідовність розробки стратегії забезпечення кадрової безпеки для КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня».

Для ефективного вирішення проблеми забезпечення кадрової безпеки закладу охорони здоров'я необхідно, перш за все, володіти інформацією щодо сукупності чинників, які безпосередньо впливають на її рівень. Наявність даної інформації дозволяє приймати своєчасні та ефективні управлінські рішення, спрямовані на значне зниження рівня загроз, що виникають у взаємозв'язку працівники – трудова діяльність. Тому, першим етапом розробки стратегії кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна

дитяча лікарня» є виявлення та дослідження факторів, що впливають на її поточний рівень, зокрема:



Рисунок 3.1 – Процес розробки стратегії кадрової безпеки
КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»
Примітка. Запропоновано автором.

- визначення необхідного рівня кадрової безпеки закладу охорони здоров'я для забезпечення високої результативності функціонування медичної установи;
- виявлення потенційних і реальних кадрових загроз, їх ранжування за ступенем значущості для лікувальної діяльності, або за величиною збитків для закладу охорони здоров'я у разі їх настання;
- визначення причин і факторів появи кадрових загроз;
- прогнозування можливих негативних наслідків кадрових загроз та розрахунок імовірного збитку у разі їх настання;
- формулювання проблемної ситуації, яка властива закладу охорони здоров'я.

На даному етапі реалізації стратегії кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» важливим є дотримання принципів превентивності, що полягає у розробці попереджувальних та профілактичних заходів для недопущення виникнення деструктивного впливу на діяльність медичного закладу і його працівників, а також економічної доцільності, при якому витрати на нейтралізацію певної загрози не повинні перевищувати витрати, які виникнуть при її настанні.

На другому етапі визначається стратегічне бачення рівня кадрової безпеки медичного закладу, зокрема:

- формулювання кадрової політики у сфері забезпечення кадрової безпеки закладу охорони здоров'я;
- визначення стратегічних та оперативних цілей кадрової безпеки медичного закладу;
- постановка завдань, що сприяють досягненню мети та реалізації сформованої політики і обраного типу стратегії.

В основі досягнення високого рівня кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» знаходиться забезпечення стабільності її функціонування та формування перспективних напрямків розвитку для реалізації стратегічних цілей при максимальному нівелюванні факторів кадрових загроз. Забезпечення кадрової безпеки закладу охорони здоров'я реалізується через дотримання та виконання наступних вимог: забезпечення відповідних умов безпечної праці та юридичного захисту працівників, створення необхідних умов безпечної компетентної, соціально-захищеної професійної діяльності, формування ефективної системи найму, мотивації праці та контролю за діяльністю працівників. На рис. 3.1 нами визначено стратегічні та оперативні цілі стратегії забезпечення кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», а також основні норми і стандарти у відповідності з її складовими і з урахуванням чинного законодавства та міжнародних вимог.

Забезпечення відповідних умов безпечної праці та юридичного захисту працівників КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» передбачає реалізацію наступних заходів: дотримання норм чинного трудового законодавства, інструкції з питань охорони праці на робочих місцях медичного персоналу, трудового та колективного договорів; розробку комплексу заходів щодо створення та реалізації правил безпеки праці; формування системи принципів, підходів і дій, спрямованих на підтримання певних умов праці (інфраструктура, оснащення робочого місця).

З метою реалізації стратегічної цілі А КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» доцільно керуватись відповідними стандартами, нормами, положеннями та законодавчими актами, зокрема: Конвенція Міжнародної організації праці про безпеку та гігієну праці; Конвенція про інспекцію праці; Кодекс Законів про Працю; OHSAS 18000, 18001, 18002 - Охорона здоров'я та безпеки, Серія: Оцінка; Система менеджменту здоров'я та безпеки на виробництві; Міжнародний стандарт по створенню системи екологічного менеджменту.

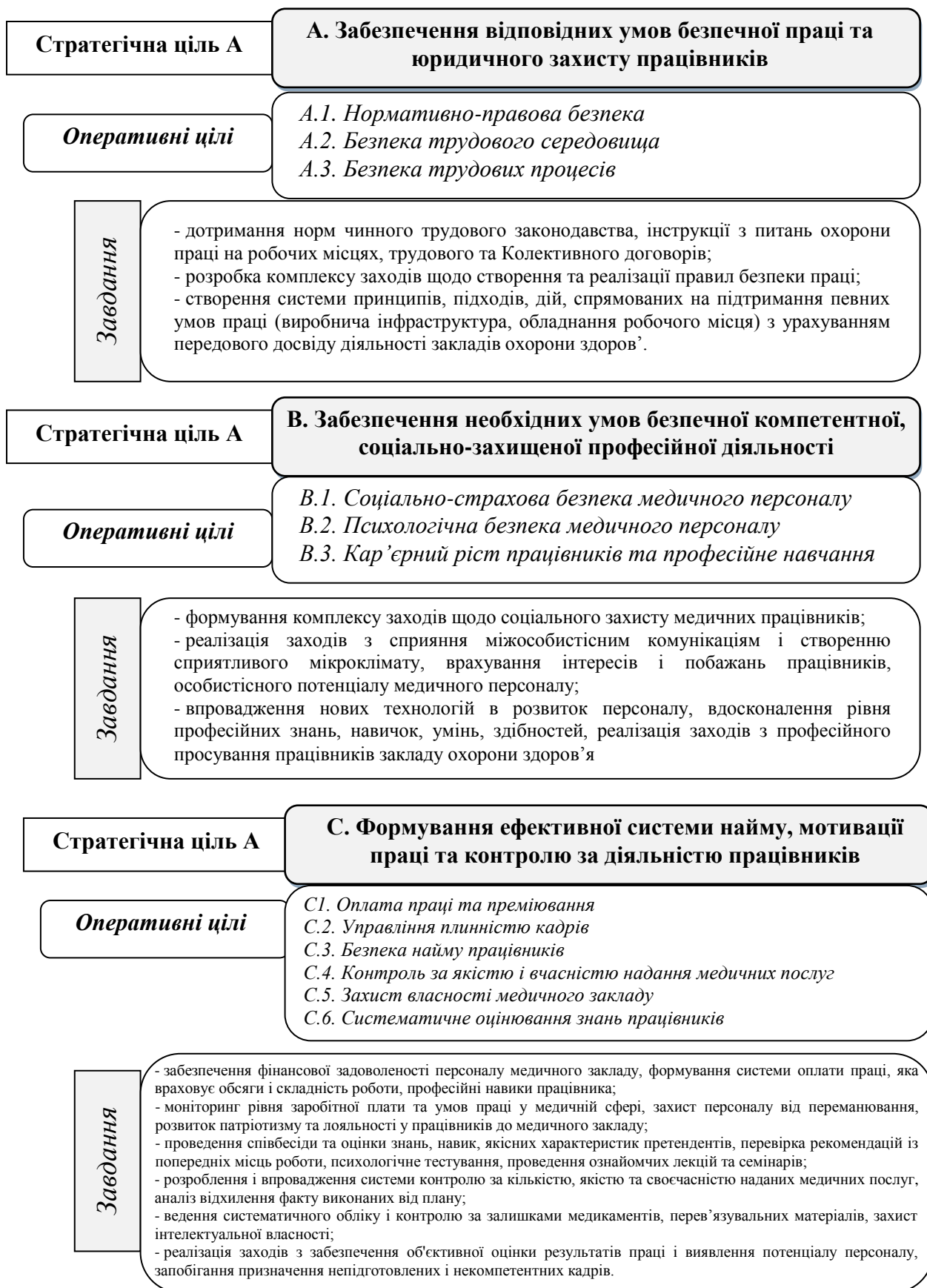


Рисунок 3.1 – Система цілей стратегічного управління кадровою безпекою

КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Примітка. Складено автором

З метою забезпечення необхідного середовища для безпечної компетентної, соціально-захищеної професійної діяльності необхідно реалізувати наступні заходи:

- формування комплексу заходів щодо соціального захисту медичних працівників;

- реалізація заходів із сприяння міжособистісним комунікаціям і створення сприятливого мікроклімату, врахування інтересів і побажань працівників, росту їх особистісного потенціалу;

- впровадження нових технологій в розвиток персоналу, вдосконалення рівня професійних знань, навичок, умінь, здібностей; реалізація заходів з професійного просування медичного персоналу.

З метою реалізації стратегічної цілі В КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» слід керуватись наступними законодавчими актами, положеннями, стандартами та нормами: ISO / IEC; Міжнародний стандарт соціальної відповідальності SA 8000; Конвенція Міжнародної організації праці; посадові інструкції медичного персоналу; Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників; внутрішні стандарти оцінки компетенцій; локальні нормативні акти, що регламентують питання ротації медичного персоналу, підготовки в системі безперервного навчання, перебування у резерві кадрів, призначення на більш високу посаду.

Формування ефективної системи найму, мотивації праці та контролю за діяльністю медичних працівників реалізується шляхом:

- забезпечення фінансової задоволеності персоналу медичного закладу, формування системи оплати праці, яка враховує обсяги і складність виконуваної роботи, професійні характеристики працівника;

- моніторинг рівня заробітної плати та умов праці у медичній сфері, захист медичного персоналу від переманювання, розвиток патріотизму та лояльності у працівників до закладу охорони здоров'я;

- проведення співбесіди та оцінки знань, навиків, якісних характеристик претендентів, перевірка рекомендацій із попередніх місць

роботи, психологічне тестування, проведення ознайомчих лекцій та семінарів;

- розроблення і впровадження системи контролю за кількістю, якістю та своєчасністю наданих медичних послуг, аналіз відхилення факту обсягу наданих послуг від плану;

- ведення систематичного обліку і контролю за залишками медикаментів, перев'язувальних матеріалів, захист інтелектуальної власності та комерційних таємниць;

- реалізація заходів з забезпечення об'єктивної оцінки результатів праці і виявлення потенціалу працівника, запобігання призначення непідготовлених і некомпетентних кадрів.

З метою реалізації стратегічної цілі С медичному закладу слід керуватись наступними законодавчими актами, положеннями, стандартами та нормами: Закон України «Про оплату праці»; Практичні правила менеджменту інформаційної безпеки (розділ «Безпека персоналу»); сертифікати з управління проектами (сертифікат PMI, IPMA); внутрішньоорганізаційні професійні стандарти, адаптовані під потреби підприємства.

Міжнародною організацією зі стандартизації була розроблена серія стандартів OHSAS, які містять вимоги і рекомендації щодо впровадження системи менеджменту управління працівниками та охорони праці (СМПБіОТ), застосування яких дає можливість закладу охорони здоров'я ефективно управляти загрозами та підвищити ефективність соціально-виробничих процесів. Стандарти серії OHSAS сумісні з іншими відомими міжнародними стандартами в галузі сертифікації систем менеджменту якості, такими як ISO 9000 та ISO 14000. Загальні вимоги до документації та управління дозволяють успішно інтегрувати в закладі охорони здоров'я системи менеджменту якості, екологічного менеджменту та системи управління охороною праці, здоров'я та безпеки персоналу.

Сертифікат OHSAS 18000 є документальним підтвердженням наявності в закладі охорони здоров'я діючої системи менеджменту охорони праці (СОТ), що свідчить про високий рівень розвитку медичного закладу, демонструє його благонадійність, а також гарантує дотримання особливої політики в галузі охорони праці.

Інший міжнародний стандарт SA 8000 «Соціальна відповідальність» був вперше опублікований у 1997 році Міжнародною неурядовою організацією у США і створений з метою поліпшення умов трудової діяльності працівників та використання у роботі організації етичних норм цивілізованого суспільства. Згідно із положеннями цього стандарту роботодавець повинен дотримуватись національного законодавства й інших законів у сфері трудової діяльності персоналу. Наявність в закладі охорони здоров'я вищенаведених міжнародних сертифікатів та стандартів відповідає сучасним вимогам соціально спрямованого бізнесу, а також підвищує медичної установи, що, у свою чергу, веде до збільшення обсягів надання медичних послуг та зростання доходів.

Третій етап розробки стратегії – це моделювання системи кадрової безпеки медичного закладу, який передбачає:

- формулювання функцій і принципів побудови системи кадрової безпеки медичного закладу;
- визначення об'єктів соціально-трудової безпеки, розрахунок і аналіз необхідного рівня їх захищеності;
- формування рекомендацій щодо створення структурних підрозділів, чий функціональні обов'язки передбачають забезпечення кадрової безпеки медичного закладу;
- розробку стратегічних механізмів забезпечення безпеки: розробка документації, що регламентує повсякденну роботу системи соціально-трудової безпеки; розробка документації, що регламентує дії при виникненні надзвичайних кадрових загроз; розробка документації, що регламентує дії в разі протиправних посягань на товарно-матеріальні цінності медичного

закладу з боку персоналу;

– формування організаційного механізму управління системою кадрової безпеки медичного закладу.

Розробка організаційного механізму управління кадровою безпекою передбачає моделювання системи її забезпечення, яка дозволяє виявити допустиме поєднання ймовірних загроз, шляхів та методів їх нівелювання. Для цього побудовано тримірну модель забезпечення соціально-трудової безпеки медичного закладу, яка представлена на рис. 3.2 [44].



Рисунок 3.3 – Тривимірна модель забезпечення кадрової безпеки
 КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»
 Примітка. Запропоновано автором

В розрізі площини «суб'єкти - загрози соціально-трудової безпеки» виділяються загрози, які найбільш характерні для персоналу різних рівнів, а також ті, які виникають внаслідок трудової діяльності і негативно впливають

на працівників, та найбільш важливі суб'єкти забезпечення соціально-трудової безпеки. Розріз в площині «загрози соціально-трудової безпеки – методи протидії загрозам» дозволяє оцінити якість системи забезпечення соціально-трудової безпеки медичного закладу. В розрізі площини «суб'єкти соціально-трудової безпеки – методи протидії загрозам» наводяться конкретні шляхи та інструменти нівелювання соціально-трудових загроз. Застосування тримірної моделі є зручною для сприйняття та візуалізації та підвищує ефективність управління кадровою безпекою медичного закладу.

На четвертому етапі побудови стратегії розробляється методичний інструментарій оцінки рівня кадрової безпеки медичного закладу, який передбачає визначення основних критеріїв, показників та методів розрахунку її рівня, здійснення аналізу отриманих даних, що дозволить виявити слабкі місця і прогалини у системі забезпечення кадрової безпеки підприємства та слугуватиме підґрунтям для визначення подальших дій. У параграфі 2.2 роботи нами розглянуто методику та здійснено оцінювання рівня кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» на основі чого виявлено недоліки у сфері лояльності персоналу, рівня оплати праці

На наступному етапі визначаються необхідні фінансові та матеріально-трудові ресурси, необхідні для забезпечення кадрової безпеки медичного закладу. Усі витрати на кадрову безпеку можна поділити на витрати запобігання (передвитрати) та витрати в результаті ліквідації наслідків порушення правил безпеки (поствитрати), зокрема витрати на ліквідацію, нейтралізацію і компенсацію вже допущених порушень в галузі охорони праці.

Шостий етап розробки стратегії передбачає визначення умов для реалізації заходів передбачених у стратегії, формування стратегічних програм та планів роботи структурних підрозділів медичного закладу щодо вирішення завдань окреслених у стратегії.

Дана стратегія реалізується з позиції принципу субсидіарності, який полягає в тому, що забезпечення кадрової безпеки здійснюється на мікрорівні

організації, тобто на рівні структурних підрозділів та соціально-виробничих процесів. Для цього виділено шість рівнів забезпечення кадрової безпеки організації: 1-й рівень – директор; 2-й рівень – головний лікар, головна медична сестра; 3-й рівень – персонал; 4-й рівень – організація бізнес-процесів, 5-й рівень – операційна діяльність медичного закладу; 6-й рівень – облік, аналіз, аудит (таблиця В.1 додатку В)

Кадрова безпека медичного закладу повинна забезпечуватись не лише начальником відділу кадрів і керівництвом, а й усіма працівниками, які беруть участь у діяльності організації.

На останньому етапі розробки стратегії забезпечення кадрової безпеки медичного закладу здійснюється контроль за її реалізацією. Керівництво КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» зобов'язане вжити всіх необхідних заходів з метою запобігання нещасних випадків та забезпечити безпечні умови праці. Працівник повинен отримати достатню інформацію про шкідливі й небезпечні виробничі фактори, пройти навчання та інструктування. Поряд з тим в закладі охорони здоров'я повинна діяти ефективна система контролю за діяльністю працівників, що включає перевірку якості і вчасності надання медичних послуг, дотримання трудової дисципліни, санітарних правил, систематичне оцінювання професійних знань та навичок персоналу, а також розроблення системи захисту матеріальної та інтелектуальної власності підприємства.

Таким чином, розроблені стратегічні цілі та визначена послідовність забезпечення їх реалізації створить підґрунтя для прийняття адекватних кадрових рішень та створить передумови для підвищення рівня кадрової безпеки у тому числі за рахунок функціонування системи моніторингу та попередження кадрових загроз.

3.2. Розробка заходів із удосконалення управління кадровою безпекою функціонування закладу охорони здоров'я

У сучасних умовах багато організацій зіткнулися з необхідністю розробки принципово нових підходів до забезпечення безпеки, в тому числі щодо кадрової її складової, яка розглядається як необхідна умова збереження найбільш кваліфікованих працівників від переманювання конкурентами, а також захищеності фінансових, інформаційних та майнових ресурсів організації. Для оцінки загроз, що йдуть від персоналу, і вразливостей кадрової безпеки у КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» пропонуємо використання профілю безпеки посади, який може виступати як самостійний інструмент забезпечення кадрової безпеки організації, так і використовуватися в якості доповнення до профілю посади.

Побудова профілів набуло значного поширення в кадровому менеджменті. У теорії і практиці управління персоналом розробляються різні профілі: профілі посади, кадрово-ризикові профілі [⁵³; ⁵⁴; ⁵⁵], профілі ключового співробітника і т.д. Профілювання дозволяє визначити, якими компетенціями повинен володіти співробітник, що займає ту чи іншу посаду, які з них є найбільш важливими, а це є одним з інструментів оцінки персоналу.

Разом з тим використання даних профілів не дозволяє оцінити загрози, які поступають від кожного робочого місця (посади), і уразливості (слабкі місця, які уможливають реалізацію загроз), а також визначити комплекс заходів, що забезпечує достатній рівень захищеності ресурсів організації. З цією метою пропонуємо використання профілю безпеки посади.

Метою побудови профілю безпеки у КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» є оцінка загроз, що виходять від кожного робочого місця (посади), і вразливостей кадрової безпеки, а також визначення заходів, що забезпечують захищеність ресурсів медичного закладу. Форма профілю представлена у додатку Г.

Профіль безпеки посади має складатись з шести розділів. Так, розділ 1 «Загальні вимоги до безпеки посади» містить найменування посади, її включеність в бізнес-процеси компанії, ризиковий потенціал, а також оцінку наявності можливого конфлікту інтересів. Залежно від займаної посади (виконуваної роботи, професії і т.д.) працівників медичного закладу можна віднести до наступних ризикових зона:

I - зона максимального ризику. Сюди відносяться директора медичного закладу, його заступників, співробітників, що забезпечують організаційну безпеку (працівники кадрової служби, керівники структурних підрозділів), особливо цінні (ключові) співробітники.

II - зона підвищеного ризику: співробітники, що мають доступ до інформаційних і фінансових ресурсів, матеріальних активів, які володіють конфіденційною інформацією, співробітники, яким складно знайти заміну (представники «дефіцитних» професій, працівники, що мають корисні зв'язки і знайомства тощо.) .

III - зона помірного ризику: працівники, які володіють фрагментарною інформацією про діяльність організації (працівники, що мають обмежений доступ до інформації з грифом конфіденційності і т.д.), співробітники, які виконують функції обслуговування персоналу, що входить в зону максимального і підвищеного ризику (прибиральниці, секретарі, охоронці, водії тощо.)

IV - зона слабого (незначного) ризику: решта персоналу організації.

Виділення в складі моделі ядра і периферії необхідно для ранжирування працівників організації з позиції заподіяння можливої шкоди її майновим та немайновим інтересам: чим ближче до центру ядра, тим більш руйнівним є потенціал загроз, що йде від персоналу. Відповідно, тим вище повинні бути витрати на забезпечення захисту інтересів організації на адресу тієї чи іншої групи персоналу і з його боку.

В розділі 2. «Можливі форми і методи реалізації загроз» детально прописуються форми і методи реалізації загроз, які можуть виходити від

даного робочого місця (посади). Як приклад до методів реалізації шахрайських дій керівника кадрової служби можна віднести такі, як завищення (фальсифікація) тих чи інших параметрів оплати праці, що веде до збільшення (формування) грошових сум, які згодом присвоюються особисто, або в змові з працівником, якому призначена легальна частина цих виплат, введення в оману працівників або використання їх правової безграмотності в особистих цілях, пов'язане з нарахуванням і подальшим присвоєнням належних за законодавством виплат, отримання з зацікавлених осіб незаконних винагород («відкату») за надання деяких вигод, переваг, за невиконання тих чи інших обов'язків, зловживання службовим становищем і повноваженнями з метою особистої вигоди. По кожній загрозі дається експертна оцінка ймовірності її реалізації та можливих збитків.

Розділ 3 містить вимоги до наявності особистісних, професійно-важливих якостей, поведінки, необхідних для забезпечення безпеки. Так, з точки зору забезпечення кадрової безпеки важливим є розуміння того, як загрози пов'язані з тими чи іншими особистісними якостями і особливостями співробітника, тому що саме їх наявність або відсутність робить працівника небезпечним або безпечним. Ці обставини дозволили сформулювати припущення про можливість побудови профілю працівника, який є «безпечним» для організації.

Всього було виділено шість груп характеристик, що утворюють узагальнений профіль безпечного співробітника: він знає і розуміє правила і процедури забезпечення кадрової безпеки, професійно надійний, не страждає різного роду залежностями, у нього відсутня підвищена уразливість перед зовнішнім середовищем, він морально і психологічно надійний. Варто відзначити, що запропоновані характеристики можуть уточнюватися виходячи з моделі компетенцій медичного працівника.

Для кількісної оцінки ступеня вираженості тих чи інших характеристик доцільно використовувати методи експертної оцінки. В якості експертів рекомендується залучати фахівців кадрової служби,

безпосереднього керівника працівника, а також підлеглих працівника (при їх наявності).

За допомогою профілю вразливостей (розділ 4) можна оцінити ступінь відповідності працівника, що займає ту чи іншу посаду, вимогам кадрової безпеки. Потенціал порушника (розділ 5) визначається за допомогою ідентифікації вразливостей в системі захисту, а також його мотивацією в реалізації загроз [56]. Його оцінку можна здійснювати за допомогою наступних показників:

- компетентність порушника - характеризує, яким рівнем знань і рівнем підготовки в сфері забезпечення безпеки повинен володіти порушник, щоб ідентифікувати і використовувати уразливості для реалізації загрози безпеки.

- оснащеність порушника - характеризує, які додаткові ресурси (технічні засоби, людські ресурси, обладнання та ін.) необхідні порушнику для ідентифікації та використання вразливостей для реалізації загроз безпеки.

- знання інформації про уразливість роботодавця - показує, якою мірою працівник володіє інформацією про недобросовісність в діях керівництва. При цьому знання про порушення чинного законодавства, про існуючі махінації, корупційні дії дозволяють працівнику тримати «на гачку» роботодавця (керівництво), впливати на процес прийняття рішень, маніпулювати діями різних суб'єктів забезпечення кадрової безпеки.

- можливість доступу до ресурсів, що захищаються, яка багато в чому визначається включеністю порушника в бізнес-процеси медичного закладу.

- знання вимог, що висуваються до забезпечення безпеки в процесі виконання трудових обов'язків, а також при взаємодії з зовнішнім середовищем.

- мотивація в реалізації загроз - є своєрідним «пусковим механізмом» в процесі реалізації загроз, показує, чи є у працівника намір здійснити неправомірні дії щодо роботодавця, мотиви для реалізації загроз безпеці (образа, помста та ін.).

За результатами розрахунків можливе складання рангового переліку працівників організації в залежності від потенціалу, загрози кадровій безпеці закладу.

У розділі 6. «Зафіксовані випадки порушення вимог безпеки» відображаються інциденти порушення кадрової безпеки, в тому числі виявлені в ході спеціальних перевірок. Заповнення даного розділу необхідно для обліку порушень, а також доповнення форм і методів реалізації загроз кадрової безпеки (розділ 2 профілю).

Таким чином, за допомогою пропоновано профілю безпеки можна оцінити загрози, які виходять від кожного працівника, в розрізі всіх професійно-посадових позицій, уразливості, і, як підсумок, розробити комплекс заходів, що забезпечують достатній рівень захищеності ресурсів медичного закладу.

До переваг використання профілю можна віднести:

1. Використання профілю безпеки посади на етапі прийому і відбору кадрів дозволяє сформувавши систему вимог до співробітника з позиції забезпечення кадрової безпеки, впровадити ефективний захист від недобросовісних співробітників ще на етапі «входження» співробітника в організацію.

2. За допомогою профілю безпеки вирішуються питання формалізації вимог організації до забезпечення кадрової безпеки щодо кандидатів на посади з зовнішнього ринку праці, а також пошуку «безпечних» внутрішніх кандидатів з числа співробітників організації.

3. Структурується процес оцінки безпеки співробітника, оскільки профіль встановлює вимоги до наявності (відсутності) особистісних, професійно-важливих якостей, поведінки, необхідних для забезпечення безпеки, вимоги до знань внутрішніх корпоративних стандартів по забезпеченню безпеки, правил і засобів забезпечення безпеки діяльності.

4. З'ясовується взаємозв'язок працівника, який обіймає певну посаду, з іншими підрозділами і посадовими особами, а також із зовнішнім

середовищем, і відповідно з'являється можливість оцінки можливого конфлікту інтересів.

5. За допомогою профілю можна виділити бізнес-процеси організації з високим ризиком реалізації кадрових загроз, оцінити їх уразливість, розробити переліки посад співробітників з високим ризиком (тобто оцінити ядро кадрової безпеки), мінімізувати ризик залучення працівників до зловживань.

До обмежень використання профілю можна віднести те, що визначення загроз кадрової безпеки повинно носити систематичний характер і здійснюватися на всіх стадіях життєвого циклу працівника (прийом, просування по кар'єрних сходах, звільнення), що підвищує трудомісткість оцінки загроз, що йдуть від персоналу, вимагає проведення періодичної перевірки його відповідності існуючим технологіям управління персоналом і внутрішнього контролю, політики безпеки, тобто перевірки на відповідність вимогам забезпечення безпеки медичного закладу. Крім того, можна відзначити, що психологічний та емоційний стан працівника постійно змінюється, що підвищує трудомісткість оцінки психологічної надійності персоналу, значною мірою знецінює його результати, змушує переоцінювати загрози.

В процесі проведеного оцінювання рівня кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» було з'ясовано досить низький рівень мотиваційної складової **це проявляється у тому, що обсяг робіт не відповідає отримуваній заробітній платі ні за складністю, ні за вартістю, ні за тривалістю, причому, оплата праці** набагато нижча, ніж реальна вартість роботи працівника. Однією з причин цього є недосконале нормування робіт, що має наслідком велике навантаження на одного працівника при неадекватному обсягу робіт заробітній платі.

З метою формування ефективної системи мотивації та задоволення ключового матеріального мотиваційного фактора здійснюється оцінка трудової діяльності. За допомогою методики стимулювання праці на підставі

розрахунку коефіцієнта складності робіт, розробленої А. Рофе та А. Жуковим, можна скласти модель оцінювання складності робіт медичного персоналу (табл. Г.2 додатку Г) [⁵⁷, с. 102–103].

Розрахунок комплексної оцінки складності кожної окремої роботи здійснюється за допомогою формули:

$$K_{скл} = (\sum a_i \times x_{ij}) / 10 \quad (3.1)$$

де a_i – вагомість факторів;

x_{ij} – значущість критеріїв.

Кількість роботи визначається на основі облікових даних, тому введення обліку кадрів, годин праці тощо є основою для формування адекватної оцінки медичного персоналу та його внеску в результати діяльності підприємства. Якісні показники праці медичного персоналу визначаються стандартами та нормативними вимогами до результатів праці. Модель оцінювання масштабу керівництва КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» наведена в табл. Г.3 додатку Г.

Коефіцієнт масштабу керівництва розраховується таким чином:

$$K_{мк} = (\sum a_i \times x_{ij}) / 10, \quad (3.2)$$

де a_i – вагомість факторів;

x_{ij} – значущість критеріїв.

Під масштабом розуміємо як ієрархічність структури персоналу, відповідний їй рівень відповідальності, так і кількісні показники.

Представимо модель мотивації праці в табл. Г.4 додатку Г. Звісно, зазначені критерії оцінювання факторів можуть лише частково охарактеризувати мотивацію праці, проте, їх множина може змінюватися відповідно до спеціалізації підрозділу, виду діяльності тощо.

На підставі зазначеного пропонуємо розраховувати премію персоналу (виходячи з того, що максимальний обсяг премії може становити 100% посадового окладу) таким чином:

$$П = БПО * (0,3 (K_{мн} + K_{ва} + K_{са} + K_{та}) / 4 + 0,4 * K_{скл} + 0,3 * K_{мк}), \quad (3.3)$$

де $П$ - величина премії, грн.;

$B_{ПО}$ – базовий посадовий оклад, грн.

K_{mn} – коефіцієнт мотиваційного потенціалу працівника;

K_{va} – коефіцієнт виробничої активності працівника;

K_{ca} – коефіцієнт соціальної активності працівника;

K_{ma} – коефіцієнт творчої активності працівника;

$K_{скл}$ – коефіцієнт корисності, який визначається за формулою:

K_{mk} – коефіцієнт оцінки масштабу керівництва.

На основі моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюється вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого медичного працівника, підрозділу чи закладу охорони здоров'я в цілому, значення якого є показником для керівництва щодо готовності працівників якісно виконувати свої обов'язки та досягати цілей організації. Значення мотиваційного потенціалу можна використовувати як критерій оцінювання результативності системи мотивації й приймати управлінські рішення. За результатами мотиваційного моніторингу мають бути розроблені конкретні рекомендації щодо посилення трудового потенціалу медичних працівників, спонукання їх до високопродуктивної діяльності.

Застосуємо пропоновану модель на прикладі посади завідувача гастроентерологічного відділення КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня». Спочатку проведемо оцінювання складності робіт (табл. Г.5 додатку Г). Оцінювання масштабу керівництва завідувача гастроентерологічного відділення КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» наведена в табл. Г.6 додатку Г.

Представимо модель мотивації праці в табл. 3.1. Звісно, зазначені критерії оцінювання факторів можуть лише частково охарактеризувати мотивацію праці, проте, їх множина може змінюватися відповідно до спеціалізації підрозділу, виду діяльності тощо. Тепер визначимо розмір премії КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», враховуючи, що його базовий посадовий оклад дорівнює 8623 грн:

Таблиця 3.1. Модель мотивації праці завідувача гастроентерологічного відділення КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

№ з/п	Фактори	Критерії оцінювання факторів	Значущість критеріїв	Фактична оцінка (максимальна оцінка 10 балів)
1	2	3	4	5
1.	Мотиваційний потенціал	Різноманітність навичок	0,1	10
		Значущість роботи	0,1	10
		Винахідливість	0,1	8
		Самостійність	0,1	7
		Розумові здібності	0,1	9
		Працьовитість	0,15	10
		Охайність	0,05	8
К _{мп} = Офакт / Омах				0,9
2.	Виробнича активність	Продуктивність праці	0,15	9
		Якість роботи, що виконується	0,15	9
		Рівень кваліфікації	0,1	8
		Дотримання технологічного процесу	0,1	10
		Трудова дисципліна	0,05	9
		Ставлення до технічних засобів	0,05	8
К _{ва} = Офакт / Омах				0,89
3.	Соціальна активність	Комунікабельність	0,1	8
		Відносини з колегами	0,1	7
		Відносини з керівництвом	0,1	9
		Відносини з підлеглими	0,1	8
		Участь у колективних заходах	0,1	10
К _{са} = Офакт / Омах				0,84
4.	Творча активність	Ставлення до нововведень	0,5	8
		Участь у раціоналізаторстві	0,5	7
К _{та} = Офакт / Омах				0,75

Примітка. Узагальнено автором

$$\begin{aligned}
 П &= БПО * (0,3 (K_{мп} + K_{ва} + K_{са} + K_{та}) / 4 + 0,4 * K_{скл} + 0,3 * K_{мк}) = \\
 &= 8623 * (0,3 * (0,9 + 0,89 + 0,84 + 0,75) / 4 + 0,4 * 0,574 + 0,3 * 0,42) = 5252,27 \text{ грн.}
 \end{aligned}$$

Таким чином, обсяг нарахованої за результатами застосування моделі премії має становити 60,9% до базового посадового окладу, хоча в середньому по КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» розмір премії становив близько 30%. Отже, використання пропонованого підходу до мотивації праці медичного персоналу дозволяє враховувати не тільки мотиваційний потенціал працівника, але й складність роботи та діапазон керівництва, що безумовно є підставою до збільшення матеріальної винагороди за працю.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на вирішення важливої наукової проблеми – удосконалення управління кадровою безпекою функціонування закладу охорони здоров'я. Отримані науково-теоретичні та практичні результати дають змогу зробити такі висновки:

1. На основі аналізу літературних джерел встановлено, що управління кадровою безпекою закладу охорони здоров'я – це складова частина системи управління персоналом персоналу медичного закладу, націлена на виявлення, знешкодження й попередження ризиків і загроз, які, пов'язані із використанням персоналу та можуть потенційно призвести до негативних наслідків для медичної установи а також передбачають захист працівників, створення сприятливих умов для роботи, забезпечення потреб і реалізації цілей розвитку. Ефективність управління кадровою безпекою забезпечується завдяки врахуванню всіх аспектів та напрямів менеджменту персоналу, що передбачає імплементацію зазначених вище функцій у систему менеджменту персоналу й необхідність отримання відповідних знань, умінь і навиків менеджерами кадрових служб.

2. Систематизація методичних підходів до оцінювання рівня кадрової безпеки дозволила встановити, що найбільш поширеними методами оцінки кадрової безпеки є статистичний, розрахунково-аналітичний та експертний. Застосування статистичного методу дозволяє провести аналіз частоти виникнення тієї чи іншої ризикової ситуації і виділити фактори, що сприяють її реалізації, а також зіставити їх з даними попередніх періодів та аналогічними даними організації однієї або суміжних галузей. Розрахунково-аналітичний метод заснований на застосуванні математичного апарату теорії ймовірностей і прикладних математичних методів. Експертний метод застосовується для важкоформалізованих завдань і заснований на використанні знань і досвіду фахівців (експертів). Однак, найбільш коректними в останній час щодо якісної та кількісної оцінки рівня кадрової

безпеки є група інтегральних методів, які дозволяють ідентифікувати її рівень на основі загального показника.

3. На основі аналізу фінансової звітності встановлено, що активи КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» переважно представлені основними засобами, обсяг яких за 2015-2019рр. збільшився у 7,9 разів і на кінець звітного року становили майже 75% усього майна підприємства; збільшилися також обсяги запасів у 3 рази, грошові засоби представлені грошовими коштами в касі лікарні, коштами на поточному реєстраційному рахунку та коштами на спеціальному реєстраційному рахунку в банку. При цьому варто відмітити, що основним джерелом фінансування діяльності лікарні є бюджетні асигнування, яких не вистачає на покриття поточних видатків, тоді як капітальні видатки фінансуються за рахунок доходів спеціального фонду закладу охорони здоров'я. Упродовж досліджуваного періоду зростає нерозподілена сума збитків лікарні за рахунок того, що динаміка видатків (97,6%) перевищувала динаміку доходів (36,9%).

Аналіз кадрового складу засвідчив, що за досліджуваний період збільшилася середньооблікова чисельність працівників з 565 осіб в 2017 році до 590 осіб у 2019 році. Основну частку працівників медичної установи становить середній медичний персонал – майже 40%. Відсоток укомплектованості лікарями менше, ніж всіх інших категорій медичного персоналу. Молодший медичний персонал та інший персонал укомплектований на 100%. Також за 2017-2019 рр. спостерігається зменшення чисельності лікарів, які мають вищу категорію. Це відбувається через те що значна частина лікарів, які працюють в закладі пенсійного віку, в силу свого віку деякі з них відмовляються підвищувати свою категорію, інші ж просто не бажають отримувати вищу категорію, а підтверджують ту яку мають на даний момент.

4. Проведено розрахунок коефіцієнта кадрової безпеки, величина якого становить 0,47, що свідчить про середній рівень кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня». Аналізувати показника за

елементним складом засвідчив, що коефіцієнт трудової дисципліни, стабільності персоналу, стабільності за кількістю штатних працівників, лояльності персоналу знаходяться на високому рівні, а на показники освітнього рівня кадрів, гармонійності і преміювання керівництву медичного закладу потрібно звернути особливу увагу.

5. Визначено та описано основні етап побудови стратегії забезпечення кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» що включають: виявлення та дослідження факторів, що впливають на рівень двох підсистем кадрової безпеки; визначення стратегічного бачення рівня безпеки, що зумовлює формування кадрової політики, виокремлення стратегічних цілей та завдань; моделювання системи кадрової безпеки, яке включає виділення функцій і принципів безпеки, її основних об'єктів та організаційного механізму управління; розроблення інструментарію оцінки загроз; визначення необхідної кількості фінансових та матеріально-трудових ресурсів для досягнення належного рівня кадрової безпеки; формування стратегічних програм та планів роботи структурних підрозділів медичної установи щодо вирішення завдань, окреслених у стратегії; запровадження системи контролю забезпечення кадрової безпеки.

6. З метою запобігання появи кадрових загроз запропоновано використовувати в медичному закладі профіль безпеки, який формується персонально для кожного працівника медичного закладу та дозволяє ідентифікувати як явні, так і приховані кадрові ризики. За допомогою методики стимулювання праці на підставі розрахунку коефіцієнта складності робіт, розробленої А. Рофе та А. Жуковим, нами запропонована модель матеріальної мотивації праці персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», яка передбачає розрахунок величини премії на основі врахування показників складності праці, масштабу керівництва та мотиваційного потенціалу працівника. Для цього розроблена та прорахована система показників та факторів оцінки складності праці, масштабу керівництва, мотиваційного потенціалу, творчої та соціальної активності медичних

працівників. Використання такої моделі в процесі визначення розміру премії дозволяє враховувати не лише поточні результати виконання операцій, але й дають можливість відкоригувати матеріальну винагороду медичного працівника залежно від складності функцій та обсягу відповідальності, яка на нього покладається.

Опрацьовані в цій роботі положення, доведені до рівня практичних рекомендацій можуть бути використані як в практиці діяльності КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня», так і інших медичних установ.

Список використаних джерел

1. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник. М.: Эриус, 2016. 176 с.
2. Баглей Д.Ю. Технологии кадрового менеджмента в системе экономической безопасности предпринимательства: автореферат дис.канд. экон. наук. Ростов-на-Дону, 2007. 35 с.
3. Бадалова А.Г., Москвитин К.П. Управление кадровыми рисками предприятия. *Российское предпринимательство*. 2015. № 7. С. 92-98.
4. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2019 р. КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2019 р. 2 с.
5. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2018 р. КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2018 р. 2 с.
6. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2017 р. КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2017 р. 2 с.
7. Булонова Е.Н. Определение понятия кадрового риска: учебник для ВУЗов. СПб: Академия управления персоналом, 2018. 208 с.
8. Бурда І. Я. Аналіз рівня кадрової безпеки на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2010. № 2. С. 219–226.
9. Водянова В.В. Экономическая безопасность. Системное представление: учебник. М.: Изд-во ГУУ, 2019. 177 с.
10. Воронов С.А., Зубарева Л.В. Систематизации методов оценки кадровых рисков при формировании стратегии развития организации в условиях ее реструктуризации. *Управление экономическими системами*. 2012. № 2. URL: <http://www.uecs.ru/uecs-38-382012/item/1033-2012-02-14-05-48-17/>
11. Горобець Н.М. Підходи до оцінювання трудової мотивації сільськогосподарських працівників. *Наукові праці Полтавської держ. аграрної академії. Серія: Екон. науки*. 2018. Вип. 4. Т. 2. С. 99–104.
12. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
13. Дорофеев, К.Н., Гараева Е.В. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы. *Молодой ученый*. 2013. №6. С. 327-331.

14. Жидецька Х. В. До питань формування системи показників для визначення рівня соціально-трудової безпеки підприємства. *Наукові записки (Укр. акад. друкарства)*. Серія: економічні науки. 2015. № 1 (50). С. 86–95.
15. Звіт про надходження та використання коштів загального фонду (форма № 2 д, № 2 м – додаток 2 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2017 р. КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2017 р. 2 с.
16. Звіт про надходження та використання коштів загального фонду (форма № 2 д, № 2 м – додаток 2 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2018 р. КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2018 р. 2 с.
17. Звіт про надходження та використання коштів загального фонду (форма № 2 д, № 2 м – додаток 2 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2019 р. КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2019 р. 2 с.
18. Звіт про фінансові результати діяльності за 2017 р. КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2017 р. 2 с.
19. Звіт про фінансові результати діяльності за 2018 р. КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2018 р. 2 с.
20. Звіт про фінансові результати діяльності за 2019 р. КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2019 р. 2 с.
21. Калініченко Л.Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 382 с.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М. : ИНФРА-М, 2002. 638 с.
23. Клигуненко О. М., Площенко Ю. О., Кравець О. В. Досвід впровадження концепції безперервної медичної освіти в навчанні лікарів-анестезіологів дніпропетровської області. *Медична освіта*. 2020. №4. 89-92.
24. Кодекс законів про працю від 10.12.1971 №322-VIII зі змінам та доповненнями. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
25. Козаченко Г. В., Ілляшенко О. В. Механізм управління у системі економічної безпеки підприємства: призначення, зміст та структура. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. С. 25–28.

26. Конституція України: Закон України від 26.06.1996 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
27. Копейкин, Г.К. Экономическая безопасность в системе управления персоналом: учебник. СПб.: СПбГУЭФ, 2015. 116 с
28. Королев В. И. Методология построения модели угроз безопасности территориально-распределенных объектов. *Технология техносферной безопасности*: интернет-журнал. 2013. № 2 (48). URL: <http://ipb.mos.ru/ttb>.
29. Королев М. И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии. М. : Экономика, 2019. 348 с.
30. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 №2341-III URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
31. Кынтиков М.В. Управление рисками в работе с персоналом в системе обеспечения кадровой безопасности организации: автореферат дис. канд. экон. наук. Москва, 2011. 25 с.
32. Лащенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*: електронне наукове фахове видання. К. : НАУ, 2007. Вип. 4. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm.
33. Литовченко О.Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: автореферат дис.канд. экон. наук., Київ, 2018. 26 с.
34. Маренич А.І., Мехеда Н.Г. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці. *Фінансовий простір*. 2011. № 3. С. 127-132. URL: <http://fp.cibs.ck.ua/files/1103/11maidap.pdf>
35. Момот Т. В., Чжан Х. Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 266–271.
36. Назарова Г. В., Лобазов С. М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 134–139.
37. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства: *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*: наук. журн. Терноп. нац. экон. ун-т. 2010. Вип.15. С. 34–37.
38. Нечаева Е.С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2013. № 1-1. С. 145-153.
39. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 №2801-ХІІ зі змінам та доповненнями. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1993, № 4, ст.19
40. Отенко И.П., Преображенская Е.С. Анализ особенностей международных стандартов кадровой безопасности предприятия. *Бизнес Информ*. 2014. № 3. С. 371-376.
41. Офіційний сайт компанії ExtendedDISC® System. URL: <http://www.extendeddisc.com>

- 42.Офіційний сайт компанії midot. URL: <http://www.midot.com.ua>
- 43.Панкратьев, В.В. Кадровая безопасность: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2016. 211 с.
- 44.Поскрипко Ю.А. Категорийный анализ кадровой безопасности. *Економіка і Фінанси*. 2014. № 1. С. 7-13.
- 45.Про внесення змін до Закону України «Про захист інформації в автоматизованих системах»: Закон України від 31.05.2005 № 2594-IV URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
- 46.Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2010, № 34, ст. 481
- 47.Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 №2657-XII зі змінам та доповненнями. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
- 48.Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / О.А. Кириченко, М.П. Денисенко, В.С. Сі-дак, С.М. Лаптев, С.А. Єрохін, О.І. Захаров, П.Я. Пригунов та ін. К. : ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010. 412 с.
- 49.Реверчук Н. Й. кадрова безпека підприємства та методологія управління нею. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2009. № 1 (4). С. 159– 163.
- 50.Руда Т.В., Рудніченко Є.М., Рудий А.М. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Митна безпека*. 2013. № 1. С. 20-23.
- 51.Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность. Геополитика, глобализация, самосохранение и развитие: учебник. М.: Финансы и статистика, 2014. 525 с.
- 52.Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / О.М. Ляшенко, Ю.С. Погорелов, В.Л. Безбожний та ін.: в 3 т. Т.1/; за заг. ред. Г.В. Козаченко. Луганськ : Елтон-2, 2010. 282 с.
- 53.Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. *Науковий огляд*. 2019. №1. Т.2. С. 56-63. URL: <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal...download...2>
- 54.Цветковаи. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия. *Культура народов Причерноморья*. 2014. № 278, т. 1. С. 81–84.
- 55.Цивільний кодекс України від 16.01.2003 №435-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
- 56.Шаваев А.Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы. М.: Банковский Деловой Центр, 2002. 239 с.
- 57.Шегельман И.Р., Рудаков М.Н. Кадровая безопасность: Учебно-методическое пос. Петрозаводск : ПетрГУ, 2016. 96 с.

58. Штангрет А. М. Методологія управління економічною безпекою підприємств авіаційної галузі на принципах економіки знань: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Київ: Нац. авіац. ун-т, 2012. 44 с.
59. Штатний розпис КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради на 2017 р. Хмельницький, 2017 р. 4 с.
60. Штатний розпис КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради на 2018 р. Хмельницький, 2018 р. 4 с.
61. Штатний розпис КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради на 2019 р. Хмельницький, 2019 р. 4 с.
62. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 280 с.
63. Эриашвили Н.Д. Экономическая безопасность: Учебное пособие для студентов вузов. М.: Амедика, 2016. 295 с
64. Ahmadi F. Relationship between Professional Ethics and Organizational Commitment / F. Ahmadi // International Journal of Learning & Development. 2011. vol 1. no 1. pp. 178-190
65. ISO/IEC 15408:2000. Information technology. Security techniques. Evaluation criteria for IT security. Part 1: Introduction and general model. URL: www.iso.org.
66. ISO/IEC 27001:2005. Information technology. Security techniques. Information security management systems. Requirements. URL: www.iso.org.
67. ISO/IEC 31000:2009 Risk management. Principles and guidelines. URL: <http://www.iso.org>.

Виконала студентка 2 курсу
магістратури спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

Л.В. Тропарчук
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
д.е.н., професор
« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри
д.е.н., професор
« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак
Ініціали, прізвище

Додаток А

Таблиця А.1. Систематизація наукових уявлень сутності категорії «кадрова безпека»

Автор	Визначення
Баглей Д.Ю. [⁵⁸ , с. 20]	Під кадровою безпекою пропонується розуміти стан захищеності господарського суб'єкта від кадрових небезпек і загроз, механізмом забезпечення цього стану є ефективне управління персоналом
Калініченко Л.Л. [⁵⁹ , с. 219]	Кадрова безпека – це такий стан індивідуумів, колективу організації, її людського потенціалу та системи управління персоналом при якому забезпечується ефективне використання економічного потенціалу та розвиток організації
Кібанов А.Я. [⁶⁰ , с. 191]	Кадрова безпека – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації
Кириченко О.А. [⁶¹]	Кадрова безпека – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом
Книтіков М.В. [⁶² , с. 20]	Кадрова безпека – це стан захищеності організації від надмірної безпеки з боку персоналу (найманого або вже працюючого)
Козаченко Г.В. [⁶³]	Кадрова безпека – це процес запобігання негативним діям на безпеку організації за рахунок усунення ризиків та загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому
Лашенко О.Ю. [⁶⁴]	Кадрова безпека – це характеристика стану організаційної системи, при якому відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистоять внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаних з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи
Литовченко О.Ю. [⁶⁵ , с. 7]	Кадрова безпека – сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу організації з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності
Назарова Г.О. [⁶⁶]	Кадрова безпека – це діяльність щодо створення умов для стабільного функціонування й розвитку компанії, за яких забезпечують гарантовану законодавством захищеність інтересів компанії та власників від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом
Шаваєв А.Г. [⁶⁷]	Кадрова безпека – стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її кадровою складовою
Шегельман И.Р. [⁶⁸ , с. 3]	Кадрова безпека – найважливіший фактор безпеки усіх сфер діяльності підприємства, нехтування яким здатне не лише нанести серйозну шкоду підприємству, але й зруйнувати його

Примітка. Систематизовано автором

Таблиця А.2. Структура кадрової безпеки організації за функціональними елементами

Кадрова безпека підприємства		
Під-системи	Елементи	Функціональне спрямування
1	2	3
Безпека життєдіяльності	безпека здоров'я	діагностування, аналіз, контроль, розробка заходів щодо попередження, недопущення, зменшення впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на складові здоров'я персоналу (фізичного – пошкодження організму; психічного-порушення психічних процесів; духовного – розлади свідомості; соціального – соціальна розбалансованість, відчуженість тощо), а також прогнозування їх впливу в майбутньому;
	безпека праці	розробка, реалізація, контроль заходів безпеки діяльності, а також формування відповідних умов праці, правил, принципів, методів їх дотримання з урахуванням найкращої практики;
Соціально-мотиваційна безпека	фінансово-соціальна безпека	розробка основних положень та принципів оплати праці, контроль за їх дотриманням, прогнозування можливостей удосконалення відповідно до потреб, інтересів, цілей, мотивів і можливостей; розробка заходів щодо забезпечення соціального пакету для персоналу, отримання пільг та компенсацій, не пов'язаних зі стандартними умовами праці тощо, а також контроль їх виконання, прогнозування можливостей підтримки чи розширення; пенсійні гарантії; гарантії на випадок втрати працездатності тощо;
	технологічна безпека	планування, організація забезпечення, координація, контроль та аналіз технологічної забезпеченості персоналу необхідними для роботи технікою та технологіями, моніторинг можливостей їх удосконалення тощо;
Соціально-мотиваційна безпека	кар'єрно-професійна безпека	створення, забезпечення, регламентація, контроль та відслідковування умов професійного зростання персоналу шляхом запровадження різних форм навчання, атестації, гарантування кар'єрного просування персоналу, розробка відповідних програм, графіків; координація кар'єрного та професійного зростання; аналіз взаємозалежності професійних та кар'єрних параметрів;
	психолого-кліматична безпека	комплекс заходів щодо формування, підтримки та розвитку відносно стійких психологічних настроїв та типів поведінки, які формуються на основі психічного відображення умов життєдіяльності у процесі міжособистісної взаємодії членів трудового колективу (адаптації і соціалізації, умов праці і відпочинку, характеру праці, модальності, ієрархії цінностей та способу її донесення, форм протидії конфліктам, включеності у соціально-психологічний клімат підприємства, відношення до стилю керівництва та ін.)
	адміністративно-процедурна безпека	планування, контроль, організація, регламентація, прогнозування, координація процедур оцінки роботи персоналу (зовнішньої, внутрішньої оцінки і самооцінки), визначення потенціалу при просуванні, недопущення ситуацій невідповідності претендента посаді, а також забезпечення чіткої послідовності етапів роботи з кадрами, їх забезпечення;

Продовження табл. А.2

1	2	3
Структурна безпека	якісно-категоріальна безпека	полягає у відслідковуванні, плануванні, координації і контролі оптимального співвідношення між категоріями персоналу за якісними характеристиками персоналу (вік, стаж, плінність, стать тощо), пошуку напрямів вирівнювання структурних пропорцій;
	інформаційно-комунікаційна безпека	полягає у правильному плануванні, організації, координації, регламентації та контролі інформаційно-комунікаційних потоків, виборі та матеріальному забезпеченні належних каналів передачі інформації, її збереження, архівування, трансформації, представлення, а також організації заходів щодо збереження інформації, яка є таємницею та ін.
	інтелектуальна безпека	полягає у здійсненні сукупності заходів, спрямованих на створення, відтворення, збереження і захист інтелектуального потенціалу, який формується (використовується, трансформується) зусиллями персоналу організації

Примітка. Уточнено автором на основі [69; 70; 71,72; 73]

Додаток Б

Таблиця Б.1 Балансові показники КП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»
Хмельницької обласної ради у 2015-2019рр., тис. грн.

№ з/п	Показники	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Темп росту 2019 р. до 2015р. (%)
1.	Основні засоби	20303,2	7593,6	12962,9	134500,4	159501,3	785,6
2.	Незавершені капітальні інвестиції	596,0	596,0	261,4	388,2	208,8	35,0
3.	Запаси	8349,3	30192,7	23646,6	23918,1	27003,7	323,4
4.	Поточна дебіторська заборгованість	48,7	23,8	46,6	204,1	44,9	92,1
5.	Грошові кошти та їх еквіваленти, у т.ч.	322,3	1150,9	709,1	617,3	16,4	5,1
5.1.	Рахунки в казначействі	291,7	908,9	684,6	605,7	645,1	221,2
5.2.	Каса	28,1	19,1	24,5	11,6	16,4	58,2
5.3.	Спеціальні реєстраційні рахунки	92,5	222,9	125,2	156,3	178,1	192,5
	Разом активів	30031,8	40707,9	38460,8	160401,7	187614,7	624,7
6.	Внесений капітал	29022,9	31064,6	65238,6	75879,2	73118,9	251,9
7.	Фінансовий результат	609,5	9265,1	-27633,7	-30927,7	-38230,9	-
8.	Капітал у дооцінках	-	-	-	114669,7	152221,2	-
9.	Цільове фінансування	198,1	256,7	654,2	388,2	208,8	-
10.	Поточні зобов'язання:						-
10.1	за платежами до бюджету	24,9	-	46,6	22,6	8,1	32,7
10.2	за розрахунками з оплати праці	-	-	-	160,6	32,4	-
10.3	інші	201,3	121,5	155,1	209,2	256,2	127,3
	Разом пасивів	30031,8	40707,9	38460,8	160401,7	187614,7	624,7

Примітка. Складено автором на основі балансу лікарні.

Таблиця Б.2. Бюджет доходів і видатків КП «Хмельницька обласна дитяча лікарня» Хмельницької обласної ради у 2015-2019рр., тис. грн.

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Темп росту 2019р. до 2015 р.
1. Доходи, усього	64944,3	79922,3	60222,0	74068,6	88900,1	136,9
1.1. Бюджетні асигнування	61697,1	77524,7	57813,1	71105,9	83566,1	135,4
2. Видатки, усього	64334,9	70657,2	87855,7	104996,4	127131,1	197,6
2.1. Поточні видатки, у тому числі:	49861,3	64076,4	79156,1	92688,7	110331,5	221,3
- оплата праці працівників установи	26209,3	29312,1	45195,6	52868,7	57702,3	220,2
- нарахування на заробітну плату	8726,8	6003,9	9357,2	10918,4	11860,5	135,9
- використання товарів і послуг	10177,9	23591,4	16534,2	22282,7	34274,0	336,8
- оплата комунальних послуг та енергоносіїв	4569,1	4981,7	5907,1	6375,3	6241,3	136,6
- поточні трансферти	178,2	187,3	2162,0	243,6	253,4	142,2
2.2. Капітальні видатки	14473,5	6580,9	8699,6	12307,5	14592,8	100,8
3. Нерозподілені доходи (непокріті видатками)	609,5	9265,1	-27633,7	-30927,7	-38230,9	-

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності лікарні.

Додаток В



Рисунок 3.1 – Процес розробки стратегії кадрової безпеки КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Примітка. Запропоновано автором.

Таблиця В.1. Матриця забезпечення кадрової безпеки медичного закладу

Рівні кадрової безпеки Фактори кадрової безпеки	1-й рівень – директор	2-й рівень – головний лікар, головна медична сестра	3-й рівень – персонал	4-й рівень – організація бізнес-процесів	5-й рівень – операційна діяльність медичного закладу	6-й рівень - облік, аналіз, аудит
1	2	3	4	5	6	7
Система охорони праці	Розробка загальної стратегії забезпечення системи охорони праці. Забезпечення реалізації стратегії фінансовими та іншими ресурсами.	Створення системи принципів, підходів, дій, спрямованих на підтримання певних умов праці (медична інфраструктура, обладнання робочого місця) з урахуванням передового досвіду на ринку праці	Участь у розробці заходів з охорони праці. Дотримання правил внутрішнього розпорядку підприємства.	Розробка комплексу заходів щодо створення та реалізації правил безпеки	Своєчасне розпізнавання пов'язаних з роботою загроз і підтримка відмінного самопочуття персоналу	Контроль за дотриманням законодавства з охорони праці, стану охорони праці на кожному робочому місці
Рівень кваліфікації працівників	Забезпечення професійної компетенції персоналу	Залучення кваліфікованих працівників	Дотримання кваліфікаційних вимог професійної компетенції	Розробка кваліфікаційних вимог до персоналу	Наявність дипломів і сертифікатів у працівників	Атестація персоналу, облік кваліфікаційних категорій.
Система навчання і підготовки персоналу	Фінансування системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів	Керівництво системою підготовки фахівців	Підвищення власної професійної кваліфікації і компетенції	Недопущення до роботи некомпетентних працівників	Підготовка персоналу у відповідності до стратегічних цілей організації	Облік і контроль підготовки працівників
Плинність кадрів	Фінансування заходів підвищення мотивації працівників	Недопущення надмірної плинності кадрів, вдосконалення кадрової політики,	Підтримання високого рівня професійної та особистої взаємодії працівників	Створення і підтримка мотивуючих механізмів	Забезпечення природної ротації кадрів, підтримка високого рівня задоволеності праці	Аудит причин плинності кадрів

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7
Система оплати праці	Фінансове забезпечення фонду оплати праці	Організація системи справедливого та прозорого матеріального стимулювання персоналу	Дотримання встановлених норм праці і створення передумов для росту зар. плати	Організація обліку праці та заробітної плати	Формування взаємозв'язку результатів діяльності та оплати праці	Облік праці та заробітної плати, аудит системи оплати праці
Найм працівників	Забезпечення роботи фахівців-ректутерів	Організація праці з пошуку, відбору та адаптації нових працівників	Навчання і допомога у адаптації нових співробітників	Формування джерел пошуку та ефективних методів перевірки знань і навик претендентів	Встановлення вимог до нових кандидатів та основних критеріїв їхнього відбору	Контроль щодо відповідності нових фахівців до ступеня складності виконуваної праці
Трудова дисципліна кадрів	Формування посадових інструкцій та інших документів щодо правил внутрішньо трудового розпорядку	Інформування працівників про перелік поставлених обов'язків та правил трудової дисципліни й можливі наслідки за їх порушення	Дотримання правил трудового розпорядку і належне виконання поставлених обов'язків	Розробка правил і вимог до роботи персоналу	Своєчасне виявлення порушень трудової дисципліни та неякісного виконання поставлених обов'язків	Контроль за дотриманням правил внутрішньо-трудового розпорядку, реалізація попереджувальних та штрафних санкцій
Психологічний клімат у колективі	Фінансування командоутворюючих заходів	Застосування професійно-психологічного підбору працівників	Дотримання принципів компромісу і взаємодопомоги у колективі	Формування відносин по вертикалі та по горизонталі	Вирішення трудових спорів та конфліктів у колективі	Аудит за не перевищенням повноважень керівників щодо підлеглих
Соціальний захист працівників	Виділення коштів на заходи соціального захисту персонал	Реалізація системи соціального захисту працівників	Участь у розробці заходів соціального захисту кадрів	Формування принципів надання соціальних пільг працівникам	Виявлення потреб працівників і надання їм належної допомоги	Облік наданих соціальних пільг, їх якості і ступеня задоволення кадрів
Віковий склад працівників	Фінансування залучення фахівців працездатного віку	Організація соціальних заходів підтримки молодих спеціалістів	Оптимальна взаємодія співробітників різних вікових груп	Організація заходів передачі досвіду молодим фахівцям	Забезпечення кваліфікаційних вікових вимог до працівників	Контроль вікового складу працівників.

Примітка. Складено автором

Додаток Г

Таблиця Г.1. Форма профіля безпеки працівника КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Розділ 1. Загальні вимоги до безпеки посади		Відмітки
Назва посади		
Зона ризику	Зона максимального ризику	
	Зона підвищеного ризику	
	Зона помірному ризику	
	Зона мінімального ризику	
Залученість в основні бізнес-процеси		
Взаємодія з підпорядкованими	Керівник підрозділу (вказати кількість підпорядкованих)	
	Заступник керівника	
	Підпорядкований	
Оцінка наявності конфлікту інтересів	Наявність родичів в установі (вказати тип підпорядкування)	
	Наявність дружніх взаємин з працівниками медичного закладу	
	Наявність зв'язку з іншими особами, з якими пов'язані особисті інтереси працівника	
	Ведення самостійної медичної діяльності	
Оцінка	Рішення про спосіб врегулювання конфлікту інтересів _____ _____	
Знання організаційних стандартів в сфері забезпечення безпеки діяльності	Дата ознайомлення	
	Відмітка про наступні ознайомлення зі змінами (дата ознайомлення)	
Розділ 2. Можливі форми та методи реалізації загроз		
Ймовірність реалізації загроз	Висока	
	Середня	
	Низька	
Оцінка можливого збитку	Значний	
	Незначний	
	Відсутній	
Розділ 3. Вимоги до наявності особистісних, професійних якостей, необхідних для забезпечення безпеки		
Характеристика	Опис	Бал від 7 – максимальне значення до 0 мінімальне значення
Знає та розуміє правила і процедури	Дисциплінований, дотримується норм і правил, затверджених в організації	
	Серйозно ставиться до забезпечення безпеки:	

забезпечення кадрової безпеки	дотримується вимог щодо збереження ресурсів медичного закладу, конфіденційності інформації	
	Проявляє соціальну свідомість у випадку шантажу та загроз, про відомі факти повідомляє керівництво	
	Зацікавлений та проявляє активність у попередження загроз безпеки	
	Загальна оцінка	
Професійна надійність	Володіє ґрунтовними знаннями у сфері своєї професійної діяльності, постійно їх розвиває	
	Думає та діє в інтересах медичного закладу, робить вклад в успіх його діяльності	
	Не допускає помилок в роботі	
	Має достатньо сформовану професійну психологію, ставиться до доручених ресурсів як предмета праці	
	Сумлінно ставиться до виконання своїх обов'язків	
Загальна оцінка		
Не має різних залежностей	Не має залежностей (алкогольної, наркотичної, токсичної залежності), не страждає на піроманію, адреноліноманію, клептоманію, гемблінгом, шопоголізмом, інтернетоманією)	
	Не схильний до азартних ігор	
	Не має дорогавартісних захоплень (колекціонування)	
	Розбірливий в особистих зв'язках (не має сексуальної залежності)	
	Проявляє помірну активність в соціальних мережах	
	Загальна оцінка	
	Відсутня підвищена вразливість перед зовнішнім середовищем	Відсутнє кримінальне минуле
Не має порушених фінансових зобов'язань перед фінустановами		
Не є релігійним фанатиком, членом релігійної секти		
Не має хронічних захворювань, що потребують дорогавартісного лікування		
Загальна оцінка		
Морально надійний	Розуміє та поділяє цінності медичного закладу	
	У випадку конфлікту інтересів надає перевагу інтересам пацієнта	
	Проявляє повагу до пацієнтів незалежно від посади та матеріального статусу	
	Проявляє холоднокровність у складних життєвих обставинах, шукає соціально-прийнятні способи вирішення проблем	
	Важко піддається спокусі	
	Не мстивий	
	Здатний протистояти зовнішньому тиску та шантажу, не піддається тиску з боку колег та інших осіб	
	Загальна оцінка	
Психологічно надійний	Психологічно врівноважений	
	Не характеризується підвищеною сугестивністю	
	Не ображається та не злопам'ятний	
	Швидко та ефективно залагоджує конфлікти	
	Неконфліктний з оточуючими	

	Загальна оцінка	
Розділ 4. Профіль вразливості		
Висновок про вразливість	Вразливий	
	Не вразливий	
	Рівень вразливості, %	
Розділ 5. Оцінка потенціалу в порушенні кадрової безпеки		
Компетентність у сфері забезпечення безпеки організації	Низька	
	Середня	
	Висока	
Знання інформації про вразливість роботодавця	Відсутність знань	
	Обмежені знання	
	Знання «важливої» інформації	
Оснащеність	Низька	
	Середня	
	Висока	
Знання вимог до забезпечення безпеки в процесі трудової дія	Низька	
	Середня	
	Висока	
Мотивація реалізації загроз	Низька	
	Середня	
	Висока	
Підсумкова оцінка	Потенціал недостатній	
	Низький	
	Середній	
	Високий	
Розділ 6. Зафіксовані випадки порушення вимог безпеки		

Таблиця Г.2. Модель оцінювання складності робіт медичного персоналу КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (a _i)	Критерії оцінювання факторів (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (x _{ij})
1. Ступінь творчості	0,20	Праця: - творча (x ₁₁) - алгоритмічна (x ₁₂) - репродуктивна (x ₁₃)	0,5 0,3 0,2
2. Ступінь новизни	0,15	Праця: - нова (x ₂₁) - повторювана нерегулярно (x ₂₂) - повторювана регулярно (x ₂₃)	0,5 0,3 0,2
3. Ступінь інноваційності	0,25	Робота: - нова, з інноваціями (x ₄₁) - повторювана нерегулярно, з елементами інновацій (x ₄₂) - без інновацій (x ₄₃)	0,5 0,3 0,2
4. Ступінь самостійності виконання	0,25	Виконання роботи: - повністю самостійне (x ₃₁) - під загальним керівництвом керівника або відповідно до інструкції (x ₃₂) - під безпосереднім керівництвом керівника (x ₃₃)	0,5 0,3 0,2
5. Ступінь спеціалізації	0,15	Праця: - різnorідна за всіма завданнями підрозділу (x ₅₁) - різnorідна за окремими завданнями підрозділу (x ₅₂) - однорідна вузькоспеціалізована (x ₅₃)	0,5 0,3 0,2

Примітка. Узагальнено автором

Таблиця Г.3. Модель оцінки масштабу керівництва КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (a _i)	Критерії оцінювання факторів (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (x _{ij})
1	2	3	4
1. Рівень керівництва	0,25	Посада: - вищий рівень керівництва (x ₁₁) - середній рівень керівництва (x ₁₂) - лінійний рівень керівництва (x ₁₃)	0,5 0,3 0,2
2. Кількість підлеглих	0,35	Чисельність підрозділу: - більше ніж 15 осіб (x ₂₁) - від 10 до 15 осіб (x ₂₂) - менше ніж 10 осіб (x ₂₃)	0,5 0,3 0,2
3. Рівень відповідальності	0,4	Відповідальний: - за колектив (x ₄₁) - за роботу колективу (x ₄₂) - тільки за себе (x ₄₃)	0,5 0,3 0,2

Примітка. Узагальнено автором

Таблиця Г.4. Модель мотивації праці у КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

№ з/п	Фактори	Критерії оцінювання факторів	Значущість критеріїв
1	2	4	5
1.	Мотиваційний потенціал: Кмп = Офакт / Омах	Різноманітність навичок	0,1
		Значущість роботи	0,1
		Винахідливість	0,1
		Самостійність	0,1
		Розумові здібності	0,1
		Працьовитість	0,15
		Охайність	0,05
2.	Виробнича активність: Ква = Офакт / Омах	Продуктивність праці	0,15
		Якість роботи, що виконується	0,15
		Рівень кваліфікації	0,1
		Дотримання протоколу лікування	0,1
		Трудова дисципліна	0,05
		Ставлення до медичного приладдя	0,05
3.	Соціальна активність: Кса = Офакт / Омах	Комунікабельність	0,1
		Відносини з колегами	0,1
		Відносини з керівництвом	0,1
		Відносини з підлеглими	0,1
		Участь у колективних заходах	0,1
4.	Творча активність: Кта = Офакт / Омах	Ставлення до нововведень	0,5
		Участь у раціоналізаторстві	0,5

Примітка. Узагальнено автором

Таблиця Г.5. Модель оцінювання складності робіт завідувача гастроентерологічного відділення КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (ai)	Критерії оцінювання факторів праці (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (xij)	Фактична оцінка (максимальна оцінка 10 балів)
1	2	3	4	5
1. Ступінь творчості	0,20	творча (x11)	0,5	5
		алгоритмічна (x12)	0,3	4
		репродуктивна (x13)	0,2	5
		Сума		4,7
2. Ступінь новизни	0,15	нова (x21)	0,5	4
		повторювана нерегулярно (x22)	0,3	2
		повторювана регулярно (x23)	0,2	5
		Сума		3,6
3. Ступінь інноваційності	0,25	нова, з інноваціями (x41)	0,5	5
		повторювана нерегулярно, з елементами інновацій (x42)	0,3	4
		без інновацій (x43)	0,2	7
		Сума		5,1

Продовження табл. Г.5

1	2	3	4	5
4. Ступінь самостійності виконання	0,25	повністю самостійне (x31)	0,5	9
		під загальним керівництвом керівника або відповідно до інструкції (x32)	0,3	8
		під безпосереднім керівництвом керівника (x33)	0,2	6
		Сума		8,1
5. Ступінь спеціалізації	0,15	різномірною за всіма завданнями підрозділу (x51)	0,5	9
		різномірною за окремими завданнями підрозділу (x52)	0,3	5
		однорідною вузькоспеціалізованою (x53)	0,2	2
		Сума		6,4
Коефіцієнт складності робіт				0,574

Примітка. Розраховано автором за даними КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Таблиця Г.6. Модель оцінки масштабу керівництва завідувача гастроентерологічного відділення КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (a _i)	Критерії оцінювання факторів (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (x _{ij})	Фактична оцінка (максимальна оцінка 10 балів)
1	2	3	4	
1. Рівень керівництва	0,25	Посада:		
		вищий рівень керівництва (x ₁₁)	0,5	-
		середній рівень керівництва (x ₁₂)	0,3	10
		лінійний рівень керівництва (x ₁₃)	0,2	-
Сума				3
2. Кількість підлеглих	0,35	Чисельність підрозділу:		
		більше ніж 15 осіб (x ₂₁)	0,5	10
		від 10 до 15 осіб (x ₂₂)	0,3	-
		менше ніж 10 осіб (x ₂₃)	0,2	-
Сума				5
3. Рівень відповідальності	0,4	Відповідальний:		
		за колектив (x ₄₁)	0,5	-
		за роботу колективу (x ₄₂)	0,3	10
		тільки за себе (x ₄₃)	0,2	-
Сума				3
Коефіцієнт масштабу керівництва				3,7

Примітка. Розраховано автором за даними КНП «Хмельницька обласна дитяча лікарня»

- ¹ Водянова, В.В. Экономическая безопасность. Системное представление [Текст]: учебник/В.В. Водянова. - М.: Изд-во ГУУ, 2015. - 177 с.
- ² Панкратьев, В.В. Кадровая безопасность [Текст]: учебник для вузов/В.В. Панкратьев. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 211 с.
- ³ Булонова, Е.Н. Определение понятия кадрового риска [Текст]: учебник для ВУЗов/Е.Н. Булонова. - СПб: Академия управления персоналом, 2014. - 208 с.
- ⁴ Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации [Текст]: учебник / А.Р. Алавердов. - М.: Эриус, 2016. - 176 с.
- ⁵ Бадалова, А.Г. Управление кадровыми рисками организации [Текст]/ А.Г. Бадалова, К.П. Москвитин // Российское предпринимательство. - 2015. - № 7. - С. 95-98.
- ⁶ Копейкин, Г.К. Экономическая безопасность в системе управления персоналом [Текст]: учебник/Г.К. Копейкин. - СПб.: СПбГУЭФ, 2015. - 116 с
- ⁷ Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность. Геополитика, глобализация, самосохранение и развитие [Текст]: учебник/В.К. Сенчагов. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 525 с.
- ⁸ Эриашвили, Н.Д. Экономическая безопасность [Текст]: Учебное пособие для студентов вузов/Н.Д. Эриашвили. - М.: Амедика, 2016. - 295 с
- ⁹ Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента [Текст]: учебник/Г.В. Щекин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 280 с.
- ¹⁰ Шегельман, И.Р. Кадровая безопасность [Текст]: учебно-метод. пособие/И.Р. Шегельман, М.Н. Рудаков. - Петрозаводск. ПетрГУ, 2016. - 96 с
- ¹¹ Дорофеев, К.Н. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы [Текст]/ К.Н. Дорофеев, Е.В. Гараева // Молодой ученый. - 2013. - №6. - С. 327-331.
- ¹² Поскрипко Ю.А. Категорийный анализ кадровой безопасности / Ю.А. Поскрипко // Економіка і Фінанси. - 2014. - № 1. - С. 7-13.
- ¹³ Руда Т.В. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства / Т.В. Руда, Є.М. Рудніченко, А.М. Рудий // Митна безпека. - 2013. - № 1. - С. 20-23.
- ¹⁴ Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення [Електронний ресурс] / О.З. Сліпа // Науковий огляд. - 2014. - №1. - Т.2. - С. 56-63. Режим доступу: naukajournal.org/index.php/naukajournal...download...2
- ¹⁵ Маренич А.І., Мехеда Н.Г. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці [Електронний ресурс] / А.І. Маренич, Н.Г. Мехеда// Фінансовий простір. - 2011. - № 3. - С. 127-132. - Режим доступу: <http://fp.cibs.ck.ua/files/1103/11maidap.pdf>
- ¹⁶ Отенко И.П. Анализ особенностей международных стандартов кадровой безопасности предприятия / И.П. Отенко, Е.С. Преображенская // БизнесИнформ. - 2014. - № 3. - С. 371-376.
- ¹⁷ Королев В. И. Методология построения модели угроз безопасности территориально-распределенных объектов / В. И. Королев // Технология техносферной безопасности : интернет-журнал. - 2013. - № 2 (48). - URL : <http://ipb.mos.ru/ttb>.
- ¹⁸ Королев М. И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии / М. И. Королев. - М. : Экономика, 2011. - 348 с.
- ¹⁹ офіційний сайт компанії ExtendedDISC® System. URL: <http://www.extendeddisc.com>
- ²⁰ офіційний сайт компанії midot. URL: <http://www.midot.com.ua>
- ²¹ козаченко г. в., ілляшенко о. в. механізм управління у системі економічної безпеки підприємства: призначення, зміст та структура. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. С. 25-28.
- ²² реверчук н. й. кадрова безпека підприємства та методологія управління нею. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2009. № 1 (4). С. 159-163.
- ²³ Штангрет а. м. методологія управління економічною безпекою підприємств авіаційної галузі на принципах економіки знань: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. київ: нац. авіац. ун-т, 2012. 44 с.

- ²⁴ жидецька Х. в. до питань формування системи показників для визначення рівня соціально-трудової безпеки підприємства. *Наукові записки (Укр. акад. друкарства)*. Серія: економічні науки. 2015. № 1 (50). С. 86–95.
- ²⁵ момот т. в., Чжан Х. Ю. визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 266–271.
- ²⁶ цветкова и. и. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия. *Культура народов Причерноморья*. 2014. № 278, т. 1. С. 81–84.
- ²⁷ Бурда і. я. аналіз рівня кадрової безпеки на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2010. № 2. С. 219–226.
- ²⁸ козаченко г. в., ілляшенко о. в. механізм управління у системі економічної безпеки підприємства: призначення, зміст та структура. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. С. 25–28.
- ²⁹ реверчук н. й. кадрова безпека підприємства та методологія управління нею. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2009. № 1 (4). С. 159–163.
- ³⁰ Штангрет а. м. методологія управління економічною безпекою підприємств авіаційної галузі на принципах економіки знань: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. київ: нац. авіац. ун-т, 2012. 44 с.
- ³¹ жидецька Х. в. до питань формування системи показників для визначення рівня соціально-трудової безпеки підприємства. *Наукові записки (Укр. акад. друкарства)*. Серія: економічні науки. 2015. № 1 (50). С. 86–95.
- ³² момот т. в., Чжан Х. Ю. визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 266–271.
- ³³ цветкова и. и. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия. *Культура народов Причерноморья*. 2014. № 278, т. 1. С. 81–84.
- ³⁴ назарова г. в., лобазов С. м. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 134–139.
- ³⁵ момот т. в., Чжан Х. Ю. визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 266–271.
- ³⁶ назарова г. в., лобазов С. м. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 134–139.
- ³⁷ ISO/IEC 15408:2000 – Information technology – Security techniques – Evaluation criteria for IT security. Part 1: Introduction and general model // www.iso.org.
- ³⁸ ISO/IEC 15408:2000 – Information technology – Security techniques – Evaluation criteria for IT security. Part 2: Security functional requirements // www.iso.org.
- ³⁹ ISO/IEC 15408:2000 – Information technology – Security techniques – Evaluation criteria for IT security. Part 3: Security assurance requirements // www.iso.org.
- ⁴⁰ ISO/IEC 27001:2005 Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements // www.iso.org.
- ⁴¹ ISO/IEC 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines // www.iso.org.
- ⁴² Конституція України // zakon1.rada.gov.ua.
- ⁴³ Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV // zakon1.rada.gov.ua.
- ⁴⁴ Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 №2341-III // zakon1.rada.gov.ua.
- ⁴⁵ Цивільний кодекс України від 16.01.2003 №435-IV // zakon1.rada.gov.ua.
- ⁴⁶ Кодекс законів про працю від 10.12.1971 №322-VIII зі змінам та доповненнями // zakon1.rada.gov.ua.
- ⁴⁷ Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 №2657-XII зі змінам та доповненнями // zakon1.rada.gov.ua.
- ⁴⁸ Про внесення змін до Закону України «Про захист інформації в автоматизованих системах»: Закон України від 31.05.2005 № 2594-IV // zakon1.rada.gov.ua.

- ⁴⁹Про захист персональних даних *ЗАКОН УКРАЇНИ* 1 червня 2010 року № 2297-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 34, ст. 481
- ⁵⁰Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 №2801-ХІІ зі змінам та доповненнями // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 4, ст.19
- ⁵¹
- ⁵²Клигуненко О. М., Площенко Ю. О., Кравець О. В. Досвід впровадження концепції безперервної медичної освіти в навчанні лікарів-анестезіологів дніпропетровської області. *Медична освіта*. 2020. №4. 89-92.
- ⁵³Нечаева Е.С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях [Текст] / Е.С. Нечаева // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2013. № 1-1. С. 145-153.
- ⁵⁴Бадалова А.Г. Управление кадровыми рисками предприятия [Текст] / А.Г. Бадалова, К.П. Москвин // Российское предпринимательство. 2005. № 7. С. 92-98.
- ⁵⁵Воронов С.А. Систематизации методов оценки кадровых рисков при формировании стратегии развития организации в условиях ее реструктуризации [Электронный ресурс] / С.А. Воронов, Л.В. Зубарева // Управление экономическими системами. 2012. № 2. и^а: <http://www.uecs.ru/uecs-38-382012/item/1033-2012-02-14-05-48-17> (дата обращения 02.08.2015).
- ⁵⁶Ahmadi F. Relationship between Professional Ethics and Organizational Commitment / F. Ahmadi // International Journal of Learning & Development. 2011. vol 1. no 1. pp. 178-190
- ⁵⁷Горобець Н.М. Підходи до оцінювання трудової мотивації сільськогосподарських працівників. / Н.М. Горобець // Наукові праці Полтавської держ. аграрної академії. Серія: Екон. науки. – 2012. – Вип. 4. Т. 2. – С. 99–104.
- ⁵⁸Баглей Д.Ю. Технологии кадрового менеджмента в системе экономической безопасности предпринимательства/ Д.Ю. Баглей: автореферат дис.канд. экон. наук. – Ростов-на-Дону, 2007. – 35 с.
- ⁵⁹Калініченко Л.Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі / Л.Л. Калініченко: монографія. – Харків : УкрДАЗТ, 2012. – 382 с.
- ⁶⁰Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Ки-банов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
- ⁶¹Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / О.А. Кириченко, М.П. Денисенко, В.С. Сі-дак, С.М. Лаптев, С.А. Єрохін, О.І. Захаров, П.Я. Пригунов та ін. – К. : ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010. – 412 с.
- ⁶²Кынтиков М.В. Управление рисками в работе с персоналом в системе обеспечения кадровой безопасности организации / М.В. Кынтиков: автореферат дис. канд. экон. наук. – Москва, 2011. – 25 с.
- ⁶³Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / О.М. Ляшенко, Ю.С. Погорелов, В.Л. Безбожний та ін.: в 3 т. Т.1/; за заг. ред. Г.В. Козаченко. – Луганськ : Елтон-2, 2010. – 282 с.
- ⁶⁴Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. Проблеми системного підходу в економіці / О.Ю. Лашенко: електронне наукове фахове видання. – К. : НАУ, 2007. – Вип. 4. http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm.
- ⁶⁵Литовченко О.Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК/ О. Ю. Литовченко : автореферат дис.канд. экон. наук., Київ, 2010. – С. 26.
- ⁶⁶Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г.О. Назарова: Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журн. / Терноп. нац. экон. ун-т – 2010. – Вип.15. – С. 34–37.
- ⁶⁷Шаваев А.Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы / А.Г. Шава-ев – М.: Банковский Деловой Центр, 2002. – 239 с.

⁶⁸ Кадровая безопасность: Учебно-методическое пос. / И.Р. Ше-гельман, М.Н. Рудаков. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2006. – 96 с.

⁶⁹Поскрипко Ю.А. Категорийнийанализкадровойбезопасности / Ю.А. Поскрипко// Економіка і Фінанси. – 2014. - № 1. – С. 7-13.

⁷⁰Руда Т.В. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства / Т.В. Руда, Є.М. Рудніченко, А.М. Рудий // Митна безпека. – 2013. - № 1. – С. 20-23.

⁷¹Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення [Електронний ресурс] / О.З. Сліпа // Науковий огляд. – 2014. - №1. – Т.2. – С. 56-63. Режим доступу:naukajournal.org/index.php/naukajournal...download...2

⁷²Маренич А.І., Мехеда Н.Г. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці [Електронний ресурс] / А.І. Маренич, Н.Г. Мехеда// Фінансовий простір. – 2011. - № 3. – С. 127-132. – Режим доступу: <http://fp.cibs.ck.ua/files/1103/11maidap.pdf>

⁷³ОтенкоИ.П.

Анализособностеймеждународныхстандартовкадровойбезопасностипредприятия / И.П. Отенко, Е.С. Преображенская // БизнесИнформ. – 2014. - № 3. – С. 371-376.