

УДК 640.4.011.34:331.108

## Особливості організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства

**Мілашовська О.І.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри готельно-ресторанної справи  
Мукачівського державного університету

**Грянило А.В.**

асистент кафедри готельно-ресторанної справи  
Мукачівського державного університету

**Кузьма В.І.**

аспірант  
Мукачівського державного університету

В умовах нестабільності економіки і підприємництва важливе значення у процесі функціонування різноманітних підприємств відіграє поняття кадрової безпеки. Її забезпечення є необхідним при ліквідації соціальних та економічних загроз в виробничо-комерційній діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства. Питання особливостей організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства не розкрито в повному обсязі, тому ми вважаємо доцільним і актуальним дослідити та розкрити дане питання докладніше. Мета статті – визначити особливості організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства. З метою організації особливостей кадрової безпеки підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно виділити групи критеріїв кадрової безпеки, визначення загроз та ризиків стосовно кадрової безпеки, а також формування проблем стосовно кадрової безпеки готельно-ресторанних підприємств. Для написання даної статті використовувались методи спостереження, порівняння, аналізу та синтезу. Стосовно визначення кадрової безпеки готельно-ресторанного підприємства, запровадили наступне – кадрова безпека готельно-ресторанного підприємства – це сукупність заходів і засобів щодо забезпечення інформаційного, нормативного та організаційно-правового управління персоналу готельно-ресторанного підприємства, що спрямовані на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, вирішення питань організації діяльності готельно-ресторанного підприємства та підвищення рівня його економічного розвитку. В результаті дослідження запровадили власне визначення особливостей кадрової безпеки підприємств готельно-ресторанного господарства та сформували головні групи критеріїв кадрової безпеки та особливості організації кадрової безпеки. Таким чином, для вирішення проблем та ризиків кадрової безпеки на підприємствах готельно-ресторанного господарства вважаємо за доцільне введення сильної та злагодженої організаційної культури. Це може здійснитися в тому випадку, якщо весь управлінський персонал буде зацікавлений не тільки в отриманні прибутку, а й в адекватному управлінні кадровими ризиками. Отже, якщо в організації виникають кадрові ризики, то це багато в чому означає, що служба управління персоналом не справляється зі своєю роботою, оскільки саме вона є суб'єктом кадрової безпеки, а будь-яка дія співробітників служби управління персоналом веде або до посилення, або до ослаблення безпеки організації, що і буде основою наших подальших досліджень.

**Ключові слова:** кадрова безпека, кадрові ризики, кадрова безпека підприємств готельно-ресторанного господарства, кадрова загроза, антиконфліктна безпека.

Милашовская О.И., Грянило А.В., Кузьма В.И. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

В условиях нестабильности экономики и предпринимательства важное значение в процессе функционирования различных предприятий играет понятие кадровой безопасности. Ее обеспечение необходимо при ликвидации социальных и экономических угроз в производственно-коммерческой деятельности предприятия гостинично-ресторанного хозяйства. Вопрос особенностей организации кадровой безопасности предприятия гостинично-ресторанного хозяйства не раскрыто в полном объеме, поэтому мы считаем целесообразным и актуальным исследовать и раскрыть данный вопрос подробнее. Цель статьи – определить особенности организации кадровой безопасности предприятия гостинично-ресторанного хозяйства. С целью организации особенностей кадровой безопасности предприятий гостинично-ресторанного хозяйства необходимо выделить группы критериев кадровой безопасности, определение угроз и рисков по кадровой безопасности, а также формирование проблем по кадровой безопасности гостинично-ресторанных предприятий. Для написания данной статьи использовались методы наблюдения, сравнения, анализа и синтеза. По определению кадровой безопасности гостинично-ресторанного предприятия, ввели следующее – кадровая безопасность гостинично-ресторанно-

го підприємства – це сукупність заходів і засобів по забезпеченню інформаційного, нормативно-організаційно-правового управління персоналом готельно-ресторанного підприємства, направлених на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, вирішення питань організації діяльності готельно-ресторанного підприємства і підвищення рівня його економічного розвитку. В результаті дослідження ввели власне визначення особливостей кадрової безпеки підприємств готельно-ресторанного господарства і сформували основні групи критеріїв кадрової безпеки і особливостей організації кадрової безпеки. Таким чином, для вирішення проблем і ризиків кадрової безпеки на підприємствах готельно-ресторанного господарства вважаємо цілком доцільним введення сильної і складної організаційної культури. Це може бути здійснено в тому випадку, якщо весь управлінський персонал буде зацікавлений не тільки в отриманні прибутку, але і в адекватному управлінні кадровими ризиками. Інакше, якщо в організації виникають кадрові ризики, то це в багатьох відношеннях означає, що служба управління персоналом не справляється зі своєю роботою, оскільки саме вона є суб'єктом кадрової безпеки, а будь-яке дієве втручання співробітників служби управління персоналом веде або до посилення, або до послаблення безпеки організації, і буде основою наших подальших досліджень.

**Ключевые слова:** кадровая безопасность, кадровые риски, кадровая безопасность предприятий гостинично-ресторанного хозяйства, кадровая угроза, антиконфликтная безопасность.

Milashovska O.I., Gryanylo A.V., Kuzma V.I. FEATURES OF PERSONNEL SECURITY ENTERPRISE HOTEL AND RESTAURANT MANAGEMENT

In an unstable economy and entrepreneurship essential to the operation of various enterprises play concept bezpeky. It is necessary to ensure the liquidation of social and economic threats in industrial and commercial enterprises of hotel and restaurant management. The issue of personnel security features of enterprise hotel and restaurant business is not solved completely because we believe appropriate and relevant to research and disclose the matter in detail. The purpose of the article – to define the features of enterprise security personnel in hotel and restaurant management. For the purpose of personnel security features business hotel and restaurant management group should identify criteria for personnel security, identification of threats and risks concerning the safety of personnel and formation personnel security issues concerning hotel and restaurant businesses. For this writing used methods of observation, comparison, analysis and synthesis. Regarding the definition of personnel security of hotel and restaurant company, introduced the following – personnel safety hotel and restaurant enterprise – a set of measures and means to provide information, regulation, organizational and legal management personnel of hotel and restaurant businesses, aimed at the preservation, strengthening and development of human capacity, issues of organization of hotel and restaurant enterprises and improve its economic development. The study features introduced his own definition of personnel security business hotel and restaurant industry and formed the major group of personnel security criteria and characteristics of personnel security. Thus, to solve problems and risks for personnel security business hotel and restaurant industry consider it appropriate to enter a strong and coherent organizational culture. This can be realized in the event that the entire management staff is not only interested in profit, but also an adequate risk management personnel. So if there are of human risks, this largely means that service management staff can not cope with their work, because it is the subject of personnel security, and any action officers or personnel management leads to increased, or the weakening of security that will be the basis of our further research.

**Keywords:** personnel safety, personnel risks, personnel security business hotel and restaurant management, personnel threat antykonfliktna safety.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** В умовах нестабільності економіки і підприємництва важливе значення у процесі функціонування різноманітних підприємств відіграє поняття кадрової безпеки. Її забезпечення є необхідним при ліквідації соціальних та економічних загроз в виробничо-комерційній діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства.

В основі управління кадровою безпекою є управління персоналом. Оскільки без перевірки кадрів, їх ретельного відбору, навчання, перевірки їх особистих якостей і інших процедур не обійтись без організації збалансованого і ефективного трудового процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі забезпечення кадрової безпеки присвячено багато наукових досліджень

сучасних вчених. Багато робіт, присвячених цій проблемі, належить І.Г. Чумарину, який розглядає питання планування персоналу з погляду кадрової безпеки, налаштування системи безпеки на підприємстві, захисту власного підприємства від ризику нанесення шкоди його кадрами і багато інших важливих аспектів.

Т. Ткачук розглядає проблему промислового шпигунства і пов'язані з нею кадрові питання. Багато наукових робіт присвячено проблемі економічної безпеки загалом (такі автори, як О.А. Грунін, С.О. Грунін, М. Капустін і т.д.)

Одне із визначення кадрової безпеки надає Н. Швець, яка розглядає кадрову безпеку як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через

ризиків і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.

Кіріченко О.А. розуміє підкадровою безпекою 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, що скоріше є функціями кадрової безпеки або її задачами.

Але питання особливостей організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства не розкрито в повному обсязі, тому ми вважаємо доцільним і актуальним дослідити та розкрити дане питання докладніше.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – визначити особливості організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства. З метою організації особливостей кадрової безпеки підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно виділити групи критеріїв кадрової безпеки, визначення загроз та ризиків стосовно кадрової безпеки, а також формування проблем стосовно кадрової безпеки готельно-ресторанних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Без трактування визначення кадрової безпеки неможливо розкрити сутність особливостей організації кадрової безпеки. Відтак, науковці виділяють наступні визначення «кадрової безпеки», а саме:

- процес запобігання негативним діям на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими стосунками в колективі. При цьому, кадрова безпека є складовою частиною економічної безпеки підприємства;

- сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм із боку персоналу підприємства;

- такий стан індивідуумів, колективу підприємства, його людського потенціалу та системи управління персоналом, при якому забезпечується ефективно використання економічного потенціалу та розвиток підприємства;

- генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацюванням 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;

- 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;

- стан захищеності організації від надмірної безпеки з боку персоналу (найманого або вже працюючого) [1, с. 85].

Стосовно визначення кадрової безпеки готельно-ресторанного підприємства, вважаємо за необхідне запровадити наступне – кадрова безпека готельно-ресторанного підприємства – це сукупність заходів і засобів щодо забезпечення інформаційного, нормативного та організаційно-правового управління персоналу готельно-ресторанного підприємства, що спрямовані на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, вирішення питань організації діяльності готельно-ресторанного підприємства та підвищення рівня його економічного розвитку.

Відповідно, служби кадрової безпеки мають розпізнавати і ліквідувати (або огорджувати) з колективу працівників, які входять або потенційно можуть увійти до тієї або іншої групи ризику.

При цьому встановлено, що суть ризику полягає у наступному:

1. Можливість управління працівником, що входить в групу ризику, ззовні, що може бути направлено на дестабілізацію організації (здобуття секретів, відведення клієнтів і так далі).

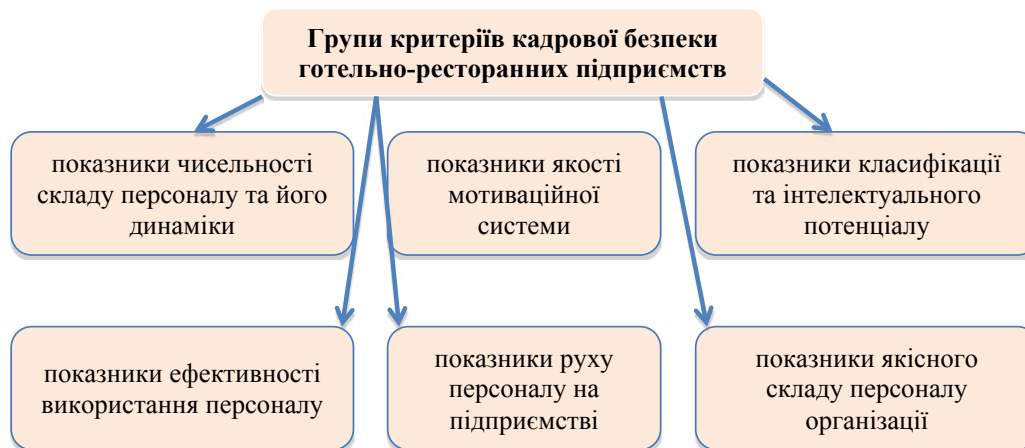
2. Постійні спроби залежного розповсюдити вплив своїх згубних пристрастей, звичок на тих, що оточують, пошук або формування ним кола однодумців, тобто збільшення кількості представників групи ризику в організації.

3. Задоволення своїх залежностей індивідом за рахунок тимчасових і матеріальних ресурсів працедавця.

4. Руйнування стабільного працездатного колективу (команди).

5. Схильність до злочинних дій і порушень в наслідок задоволення своїх залежностей [4, с. 73].

Відтак, можемо визначити головні групи критеріїв кадрової безпеки готельно-ресторанних підприємств, основними серед яких є (рис. 1):



**Рис. 1. Головні групи критеріїв кадрової безпеки готельно-ресторанних підприємств**

Таким чином можемо сформулювати особливості діяльності кадрової безпеки:

1. Спеціалісти з роботи з кадрами повинні вміти дивитися на співробітників не лише як на об'єкт управління, але і як джерело небезпек для організацій. Тоді вже легко аналізувати можливі небезпеки і навчитися запобігати їм. Протидія персоналу інтересам своєї компанії існує повсюдно і є досить розвиненою.

2. Процес захисту підприємства від небезпеки починається на етапі підбору працівників на існуючі вакансії. А саме буквально з першої хвилини, коли особа, яка займається відбором персоналу, бачить кандидата на працевлаштування. І цей процес захисту існує безперервно у весь період функціонування підприємства, точно так, як безперервно функціонує на ньому його персонал.

3. На даному етапі кадрова безпека знаходиться в активному розвитку, а також є темою, яка цікавить більшість підприємців, які застосовують прогресивні, ефективні, науково-обґрунтовані методи управління. Від кадрової безпеки залежить те, наскільки впевнений може бути керівник фірми в компетентності своїх працівників, втім, що підприємство готельно-ресторанного господарства не піддається небезпеці з вини персоналу [2, с. 75].

З погляду системного підходу сучасна виробнича організація – складна соціотехнічна система, у якій виділяються матеріально-речовинні людські (особистісні) фактори розвитку виробництва. Робота з персоналом визначає успіх у бізнесі й державному секторі економіки.

Людський фактор перетворився в головний фактор виробництва, у зв'язку із чим усе більш активно використовується поняття «інвестиції в персонал». При цьому ефек-

тивність використання кадрового потенціалу організації залежить від збалансованості її основних компонентів – особистісного й матеріального факторів виробництва.

У цей час персоналу організації притаманний високий динамізм розвитку. Він проявляється не тільки в прискоренні процесу оновлення професійних знань, умінь і навичок, але й в неухильному підвищенні ролі професійно важливих і ділових якостей працівників. Освіта, кваліфікація і рівень розвитку професійно важливих якостей виступають сьогодні основними якісними характеристиками персоналу.

Кадрова безпека готельно-ресторанного підприємства є комбінацією складових пов'язаних між собою складними і часто завуальованими зв'язками:

- безпека життєдіяльності;
- безпека здоров'я (створення певних умов праці працівникам по запобіганню травматизму, захворювання на підприємстві);
- фізична безпека (виконання комплексу заходів, щодо недопущення порушень правил безпеки);
- соціально-мотиваційна безпека;
- фінансова безпека (фінансова, грошово-кредитна платоспроможність працівників; впевненість в своєму робочому місці; оплата праці, яка враховує обсяг, кваліфікацію, професіоналізм і якість виконаної роботи);
- кар'єрна безпека (професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, заохочення в пристосуванні своєї кваліфікації до вимог робочого місця, в гарантіях виробничого зростання (планування кар'єри): підвищення особистої мобільності на ринку робочої сили; отримання шансів для самореалізації на робочому місці; естетична безпека

(проведення загальноосвітніх семінарів, конференцій, групових дискусій; мотивація задоволення персоналу своєю роботою; поліпшення власного іміджу кожного працівника);

– адміністративно-незалежна безпека (створення умов для відсутності можливості призначення непідготовлених і некомпетентних кадрів, що знаходяться у «родинних» стосунках з власниками, засновниками, акціонерами підприємства до керівництва трудового колективу персоналу); професійна безпека;

– безпека праці (система принципів, підходів, дій направлена на створення певних умов праці (рівень оплати праці, посада, обладнання робочого місця), з урахуванням новітнього, передового досвіду на ринку праці);

– інформаційна безпека (прогнозування структури персоналу, визначення потреби в кадрах, планування, залучення та розміщення персоналу; оцінювання результатів праці для виявлення потенціалу кожного працівника);

– пенсійно-страхова безпека (соціальний захист працівників (страхування, медичне обслуговування));

– безпека володіння сучасними знаннями (впровадження новітніх технологій у розвиток персоналу, удосконалення рівня професійних знань, навичок, умінь, здібностей у зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу) [5, с. 67].

Виділяють також антиконфліктну безпеку в закладах готельно-ресторанного господарства:

– *патріотична безпека* (створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного відношення до підприємства, що характеризується психологічними показниками об'єднаності працівників, яка забезпечує узгодженість, безконфліктність спілкування, відповідальність та обов'язок, товариську допомогу, вимогливість до себе та іншого в інтересах виробництва);

– *психолого-комунікаційна безпека* (сприяння міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату; врахування інтересів і побажань працівників, його особистого потенціалу; задоволеність міжособистісними стосунками по вертикалі (керівник-підлегли) та горизонталі (виконавці)).

Раціональне використання персоналу підприємства – неодмінна умова, що забезпечує безперебійність виробничого процесу і успішне виконання виробничих планів. Для цілей аналізу весь персонал закладу ГРГ слід розділити на промислово-виробничий і непромисловий персонал. До промислово-виробничого персоналу (ПВП) відносять осіб,

зайнятих трудовими операціями, пов'язаними з основною діяльністю підприємства, а до не промислового персоналу відносять інших працівників.

Промислово-виробничий персонал поділяються на *робітників і службовців*. У складі службовців виділяють керівників, спеціалістів та інших службовців (конторський обліковий і т.п. персонал). Робітників поділяють на основних і допоміжних. В аналізі трудових ресурсів підприємства можна виділити три напрями:

1. Аналіз використання робочої сили.

• Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.

• Аналіз рівня кваліфікації персоналу.

• Аналіз форм, динаміки і причин руху персоналу.

• Аналіз використання робочого часу.

2. Аналіз продуктивності праці.

• Аналіз виконання плану по зростанню продуктивності праці та визначення приросту продукції за рахунок цього фактора.

• Факторний аналіз продуктивності праці.

• Резерви зростання продуктивності праці.

3. Аналіз оплати праці.

• Аналіз складу і динаміки фонду заробітної плати.

• Факторний аналіз фонду заробітної плати.

Склад кадрів безпосередньо впливає на рівень кадрової безпеки на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу. Негативний вплив на кадрову складову мають:

Внутрішні загрози:

• невідповідність кваліфікації працівників вимогам до них;

• недостатня кваліфікація працівників;

• слабка організація системи управління персоналом;

• слабка організація системи навчання;

• неефективна система мотивації;

• помилки в плануванні ресурсів персоналу;

• зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив;

• відхід кваліфікованих працівників;

• працівники зорієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;

• працівники зорієнтовані на дотримання інтересів підрозділу;

• відсутність корпоративної політики або вона «слабка»;

• неякісні перевірки кандидатів для призначення на роботу.

Без сумніву, менеджери з персоналу можуть

продовжити цей список, що й треба зробити, проаналізувавши стан кадрової роботи з огляду на безпеку як беззбиткову складову трудових відносин на підприємстві [6].

Зовнішні загрози:

- умови мотивації у конкурентів кращі (неважко за такого розкладу спрогнозувати перехід фахівців до конкурентів);
- настанова конкурентів на переманювання;
- тиск на працівників ззовні;
- потрапляння працівників у різні види залежності;
- інфляційні процеси (не можна не враховувати під час розрахунку заробітної плати і прогнозувати її динаміку). За цю складову кадрової безпеки має відповідати служба з персоналу підприємства.

Щодо критеріїв кадрової безпеки необхідно звернути увагу на кількісні параметри кадрової безпеки компанії.

Головними групами критеріїв безпосередньо в кадровій безпеці є показники:

- 1) чисельного складу персоналу та його динаміки;
- 2) кваліфікації й інтелектуального потенціалу;
- 3) ефективності використання персоналу;
- 4) якості мотиваційної системи.

Забезпечення інтелектуальної складової кадрової безпеки охоплює взаємопов'язані і водночас самостійні напрями діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання [4, с. 72].

З позиції організації (в першу чергу комерційного підприємства) під небезпекою (загрозою безпеки) мається на увазі потенційно або реально можлива подія, яка може порушити його стійкість і розвиток або призвести до зупинки його діяльності.

Дослідження фахівців показують, що найскладніше ланка в системі безпеки – це людина, і саме людський фактор може надати критичний вплив на успішність діяльності і саме існування компанії.

Саме тому кадрова безпека займає в структурі економічної безпеки провідне місце. Кадрову безпеку можна визначити як процес запобігання потенційних і реальних загроз (ризиків), пов'язаних з персоналом (використанням трудового потенціалу, розвитком людського капіталу, управлінням людськими ресурсами, вдосконаленням трудових відносин і т.д.).

Вивченням і управлінням кадровими ризиками (кадрової безпекою) займається служба управління персоналом, яка є суб'єктом

кадрової безпеки. Її основна мета – виявлення, аналіз, запобігання і прогнозування потенційних загроз з боку співробітників організації, здатних порушити стійкість, розвиток і привести до зупинки її діяльності.

Найважливішим елементом кадрової безпеки слід вважати комплектування самої служби управління персоналом грамотними, висококваліфікованими фахівцями, які компетентні у вирішенні всього комплексу питань HR-менеджменту. В іншому випадку можливі ситуації ризику в результаті помилок в підборі персоналу, наймі і звільненні, у плануванні, оцінці, розвитку, мотивації і стимулюванні персоналу.

В результаті, можемо сформулювати такі основні джерела загроз із зовнішнього середовища:

- корумповані представники органів влади (проведення перевірок або оперативних заходів в ініціативному порядку або на замовлення конкурентів з метою закриття підприємства або вимагання хабарів);
- підприємства-конкуренти, що здійснюють різного роду акції (у тому числі прями погрози, шантаж, економічне шпигунство тощо);
- кримінальні структури (прямий тиск на підприємство та його партнерів, організація нападів на підприємство і його власність тощо);
- підприємства-постачальники (зміна цінової політики та зміну умов поставки ресурсів, сировини і комплектуючих);
- підприємства-споживачі (відмова від закупівель продукції, вимоги про зміну цін та умов поставки і т.п.);
- фахівці з інформаційних технологій, які не є співробітниками підприємства, несанкціоновано проникаючи в систему інформаційних ресурсів;
- фінансово-кредитні установи (несподівана відмова в кредиті або затримка проводки платежів).

Джерелами **внутрішніх загроз** можуть бути співробітники компанії. При цьому можемо виділити наступні три рівні:

- перші керівники і топ-менеджери (пряме шахрайство, фальсифікація звітності, розкриття майна, надання або продаж конкурентам інформації, що є комерційною таємницею підприємства);
- менеджери, співробітники-фахівці основних і допоміжних виробництв (пряме злодійство фінансових, інформаційних засобів та продукції, нецільове використання тех-

ніки, обладнання, інформаційно-обчислювальних засобів та ін., Продаж відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства, та ін.);

- робітники (злодійство готової продукції, сировини, комплектуючих, фінансових коштів, нецільове використання транспортних засобів і спеціальної техніки та обладнання, умисний виведення з ладу техніки, обладнання, інформаційних ресурсів, псування сировини та ін.) [2, с. 76].

На виникнення внутрішніх загроз можуть вплинути наступні фактори: невисокий рівень розвитку системи управління персоналом; неграмотний підбір персоналу; недостатня кваліфікація персоналу; невірно побудована система мотивації; неефективна система навчання та розвитку персоналу; недостатня соціальна інформованість працівників про справи компанії, системи мотивації, просуванні персоналу і т.п.; нерозвинена організаційна культура; недооцінка значення лояльності персоналу. В даний час більше 80% функціонуючих організацій не відносяться до державного сектора, тому жорстка регламентація основою їх діяльності не є, а всі питання управління персоналом перебувають у віданні власників, засновників, акціонерів, що сприяє зростанню ризикових ситуацій.

Можемо зробити акцент на інші ризики, до яких схильні підприємства готельно-ресторанного господарства, і як результат – на методи управління ризиками. Особливу увагу при цьому приділяється так званим соціальним ризикам, більшість з яких пов'язана з персоналом компанії. Соціальні ризики підприємницької діяльності в залежності від суб'єкта ризику поділяються на:

- **Соціальні ризики підприємця** (ризики підбору некваліфікованого персоналу, недотримання трудової дисципліни, страйків, стихійного звільнення, плинності кадрів і т.д.);

- **Соціальні ризики найманого працівника** (ризики порушення трудових прав найманих працівників з боку підприємця і недостойного винагороди за працю, порушення умов праці та діяльності з охорони праці, загрози здоров'ю на робочому місці; недотримання будь-яких прав людини, що мають відношення до діяльності організації, і т. д.);

- **Соціальні ризики підприємництва з позиції суспільства** (ризики порушення екологічної безпеки виробництва, неекономного споживання природних ресурсів, відсутності системи з утилізації відходів тощо);

- **Соціальні ризики підприємництва в регіоні** (недотримання етичних норм ведення бізнесу, порушення взаємодії з місцевим співтовариством і владою; ризик непідтримки громадянських ініціатив, благодійних програм соціального та культурного розвитку населення).

Дія організацій в умовах мінливого бізнес-середовища передбачає, що компанії для підвищення конкурентоспроможності прагнуть підвищити результативність діяльності організації, а це, у свою чергу, веде до прийняття додаткових ризиків. Тому виникає об'єктивна необхідність забезпечити персонал організації чіткими процедурами щодо прийняття та виконання рішень, що враховують вплив ризику на результати діяльності. Необхідність управління кадровими ризиками (кадрової безпекою) ставить питання розробки концепції кадрової безпеки організації на перший план, яка повинна бути спрямована на побудову багаторівневої системи бар'єрів на шляху небезпеки (потенційних і реальних ризиків) з боку персоналу компанії.

Управління кадровими ризиками передбачає **контроль персоналу** у випадках набору персоналу, в умовах трудової діяльності та при звільненні співробітників. Найважливішим елементом концепції кадрової безпеки є **система набору персоналу**, оскільки перші ризики виникають на етапі найму співробітників. У цій області виділяємо наступні напрямки: неправильний вибір джерела підбору кандидатів (сфери діяльності, посади); неправильно сформульована задача при зверненні до рекрутаря; неточна оцінка кандидатів на етапі відбору: низький професійно-кваліфікаційний рівень кандидата, рівень його компетентності, соціально-психологічна несумісність з уже сформованим колективом і наявною організаційною культурою компанії, низька мотивація кандидата працювати саме в даній компанії, невідповідність цілей компанії і особистих цілей майбутнього співробітника.

Співробітники служби управління персоналом при наймі повинні орієнтуватися на бізнес-стратегію компанії, на збіг цілей і цінностей співробітників з цілями і цінностями організації (управління по цілям і управління за цінностями), враховувати при прийомі групи ризику. Згідно з дослідженнями фахівців в ці групи ризику входять люди, які потрапили під вплив будь якої з залежностей, в результаті чого стають неблагонадійними і демонструють протиправну деструктивну поведінку.

**Висновки з цього дослідження.** Таким чином, для вирішення проблем та ризиків кадрової безпеки на підприємствах готельно-ресторанного господарства вважаємо за доцільне введення сильної та злагодженої організаційної культури. Це може здійснитися в тому випадку, якщо весь управлінський персонал буде зацікавлений не тільки в отриманні прибутку, а й в адекватному управлінні кадровими ризиками. Крім того, сильна організаційна культура передбачає наявність корпоративних стандартів поведінки, відображених, наприклад, у корпоративному етичному кодексі, де визначено необхідні для компанії моделі поведінки співробітників. Проведення

роз'яснювальної роботи з персоналом із приводу норм, принципів організаційної культури та ефективної поведінки, встановлення з співробітниками довірчих відносин може сприяти запобіганню цілому ряду проблем, пов'язаних з кадровою безпекою.

Таким чином, якщо в організації виникають кадрові ризики, то це багато в чому означає, що служба управління персоналом не справляється зі своєю роботою, оскільки саме вона є суб'єктом кадрової безпеки, а будь-яка дія співробітників служби управління персоналом веде або до посилення, або до ослаблення безпеки організації, що і буде основою наших подальших досліджень.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Грунін О.А., Грунін С.О. Економічна безпека організації / О.А. Грунін. – СПб.: Пітер, 2002. – 160 с.
2. Капустін М. Про деякі проблеми економічної безпеки підприємництва // Персонал / М. Капустін. – 2007. – № 6. – С. 74-77.
3. Стегней М.І. Методичні підходи до визначення рівня інвестиційної привабливості галузі, підприємства / І.О. Іртищева, М.І. Стегней, М.І. Паук // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. – 2014. – № 5. – С. 15–25. – (Серія «Економічні науки»).
4. Ткачук Т. Характерні особливості конкурентної розвідки та промислового шпигунства. Персонал / Т. Ткачук. – 2007. – № 2. – С. 72-78.
5. Чумарін. І.Г. Що таке кадрова безпека // Кадри підприємства / І.Г. Чумарін. – 2003. – № 2.
6. Чумарін І.Г. Кадрова безпека – представники групи ризику в організації // Персонал-Мікс / І.Г. Чумарін. – 2001. – № 6.