

УДК 658:65.012.8

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

О. В. Халіна, Н. О. Козаченко

*Українська академія друкарства,  
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна*

*Розглянуто основні підходи до формування системи кадрової безпеки підприємства. Окреслено алгоритм створення системи кадрової безпеки підприємства. Визначено основні аспекти системи забезпечення кадрової безпеки та проаналізовано їхній вплив на економічну безпеку підприємства. Запропоновано удосконалити взаємодію суб'єктів безпеки через регламентування системи кадрової безпеки підприємства.*

**Ключові слова:** *кадрова безпека, етапи забезпечення кадрової безпеки, система найму персоналу, система лояльності.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні розвиток та успішне функціонування підприємства певною мірою залежить від персоналу, оскільки саме він відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільного темпу розвитку будь-якого бізнесу. Забезпечення кадрової безпеки підприємства створює передумови як для продуктивної роботи персоналу, так і для ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства, як запоруки його стабільного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Основні аспекти кадрової безпеки підприємства досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені такі, як О. Арєф'єва, А. Джобава, З. Живко, А. Кібанов, О. Кіріченко, Г. Козаченко, О. Литовченко, Н. Логінова, М. Петрова, Ю. Чаплигіна, І. Чумаріна, А. Шаваєва, Н. Швець та ін. Вагомий доробок науковців слугує базовою платформою в процесі пошуку нових методів забезпечення кадрової безпеки підприємства.

**Мета статті** — уточнення теоретико-методичних засад забезпечення кадрової безпеки на вітчизняних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «кадрова безпека» підприємства досить складне і багатоаспектне. З одного боку, кадри є запорукою стабільного функціонування і розвитку підприємства, з іншого — можуть бути основним джерелом загроз, здатних спричинити порушення цієї стабільності. За статистикою, близько 80 % випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній [2], в той час як ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може майже на 60 % знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов'язані з людським фактором [6].

Дослідження існуючих наукових доробків, дало можливість визначити наявність кількох ключових підходів до трактування поняття кадрова безпека.

У першому підході кадрова безпека спрямована на вдосконалення управління персоналом підприємства. Прихильниками такого підходу можна вважати А. Дзобаву, О. Кириченка та М. Петрова. Так, для прикладу О. Кириченко розуміє під кадровою безпекою правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, вирішення правових питань трудових відносин, підготовку нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом [4].

За другим підходом, кадрова безпека повинна забезпечити збільшення ефективності використання кадрового потенціалу. Послідовниками цього підходу є А. Кібанова, О. Ареф'єва та О. Литовченко. Зокрема, О. Ареф'єва та О. Литовченко трактують кадрову безпеку як сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства [1].

Третій підхід окреслює кадрову безпеку як складову економічної безпеки, що передбачає захист персоналу підприємства. Прибічниками даного підходу є Н. Логінова, Ю. Чаплигінова, Г. Козаченко, І. Чумаріна, Н. Швець, А. Шаваєв. Н. Логінова дає визначення кадрової безпеки як найбільш важливої складової економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства [7].

Провівши аналіз вищезазначених трактувань, можна стверджувати, що кадрова безпека — це одна з основних складових економічної безпеки, головною метою якої є запобігання та протидія загрозам, що можуть заподіяти шкоду персоналу як основному ресурсу підприємства, а також управління персоналом з метою ефективного використання його потенціалу та запобігання загроз з боку самого персоналу. Алгоритм формування системи кадрової безпеки підприємства починається з оцінки рівня економічної безпеки підприємства і включає етап вибору оптимального методу забезпечення кадрової безпеки з урахуванням ресурсних можливостей і цілей підприємства (рис. 1).

До основних негативних факторів, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства, джерелом яких є персонал, належать:

- по-перше, помилкові дії окремих співробітників фірми — від кур'єра до керівника найвищої ланки;
- по-друге, вплив посадових осіб органів державної влади та управління, зокрема (правоохоронних, податкових та інших контролюючих структур);
- по-третє, дії різних суб'єктів господарювання, особливо підприємств-конкурентів (економічні, розвідувальні, вплив на окремі ланки діяльності);
- по-четверте, ланцюжки неефективних рішень персоналу підприємства через недостатню кваліфікацію, недбалість керівників, менеджерів, логістів, аналітиків [8].



Рис. 1. Алгоритм формування системи кадрової безпеки підприємства

Загрози кадровій безпеці підприємства поділяють на зовнішні та внутрішні (табл. 1).

Таблиця 1

**Класифікація загроз кадровій безпеці підприємства**

Внутрішні	Зовнішні
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька кваліфікація фахівців, в тому числі управлінського апарату;</li> <li>- невідповідність кваліфікації працівників займаних посад;</li> <li>- відсутність ефективної системи підбору кадрів;</li> <li>- неефективна система ранжування працівників за ступенем доступу до секретної інформації та розробка правил роботи з такою інформацією;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інфляційні процеси в економіці;</li> <li>- вплив різного роду чинників, сформованих під дією особистих обставин;</li> <li>- підкуп співробітників конкурентами та іншими зацікавленими особами;</li> <li>- тиск на співробітників з боку</li> </ul>

Продовження табл. 1

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабка організація процесу підвищення кваліфікації;</li> <li>- відсутність, або недостатність заходів по реалізації соціальної політики підприємства;</li> <li>- низький рівень і недостатність заходів в рамках охорони праці;</li> <li>- неефективна система мотивації персоналу (низька заробітна плата);</li> <li>- нецільове задіяння кваліфікованих співробітників;</li> <li>- відсутність, або слабкість корпоративної політики, що створює сприятливу атмосферу в колективі;</li> <li>- порушення балансу інтересів працівника і роботодавця;</li> <li>- відсутність політики підприємства, орієнтованої на вироблення у працівників чіткої ідентифікації себе з підприємством;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>зловмисників, зацікавлених в дестабілізації безпеки підприємства;</li> <li>- переманювання висококваліфікованих працівників конкурентами;</li> <li>- нестабільна політична ситуація в країні;</li> <li>- недостатність державних програм по соціальному захисту населення;</li> <li>- нерегульований механізм соціального партнерства.</li> </ul>

Відповідно до існуючих загроз, виокремлюють такі основні методи забезпечення кадрової безпеки підприємства: економічні, технологічні, організаційні, соціально-психологічні, адміністративні та дисциплінарні.

Під економічними методами забезпечення кадрової безпеки слід насамперед розуміти такі заходи, які створюють сприятливе матеріально-мотиваційне поле для співробітників організації та не спонукатимуть їх перейти до організацій-конкурентів з більш привабливими умовами оплати праці. Тому на підприємстві потрібно регулярно здійснювати перерахунок заробітної плати та забезпечувати її відповідність до роботи, що виконується.

Соціально-психологічні методи становлять сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. З позиції забезпечення кадрової безпеки такі методи повинні ґрунтуватися на створенні сприятливого соціально-психологічного клімату, формуванні стабільного колективу, персональній роботі з кадрами й управлінні поведінкою персоналу, вирішенні індивідуальних проблем кожного співробітника з метою гуртування персоналу та відчуття колективізму. В таких колективах, як правило, співробітники цінують свою роботу, прагнуть продовжувати працювати й надалі, інколи навіть не зважаючи на привабливіші умови праці у конкурентів.

Суть технологічних методів полягає у розробці чітких правил роботи із секретною інформацією і документами. Ці правила роботи повинні бути повідомлені усім працівникам, які мають доступ до такої інформації. У деяких випадках ця норма правил роботи, а особливо зобов'язання щодо дотримання принципу нерозголошення інформації, може бути обговорена та прописана в трудовому контракті, коли приймають на роботу. До технологічних методів належить також розробка й впровадження сучасних форм охорони власності (майна, інформації) підприємства, зокрема баз даних, програм та ін.

Адміністративні методи з позиції забезпечення кадрової безпеки підприємства трактуються як сукупність заходів з перевірки персоналу на етапі прийняття на роботу, здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу.

Організаційні методи забезпечують необхідні умови функціонування організації, а також створюють межі, в яких вона діє та розвивається. До них, зокрема, можна віднести розподіл функцій керівних кадрів, періодичне відновлення повноважень (анулювання доручень, переділ функціональних обов'язків тощо), доручення справ не одному фахівцеві, а декільком — на конкурентній основі.

Формою застосування дисциплінарних методів є застосування системи юридичних та дисциплінарних зобов'язань і відповідальності щодо роботи з окремою категорією інформації та у разі невиконання посадових осіб своїх функціональних обов'язків [8].

Розподіл має досить умовний характер, оскільки всі методи пов'язані між собою і застосовуються в комплексі.

Суттєвими факторами, що впливають на рівень кадрової безпеки є також організація роботи з персоналом, що містить цілий комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання та захист кадрового потенціалу.

У цьому дослідженні варто надати увагу таким заходам, як система найму персоналу, формування лояльності працівників та контроль. На нашу думку, саме ці аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства створюють надійний каркас для побудови ефективної системи роботи з персоналом.

1. Система найму персоналу. Система найму персоналу — це комплекс заходів, спрямованих на залучення і відбір претендентів з урахуванням відповідності їх компетенцій до вимог вакантної посади та інтересів організації. Система найму персоналу є поняттям комплексним і передбачає ряд організаційних заходів, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості та володіють компетенціями, необхідними для досягнення цілей, які поставила організація. Організація може проводити пошук кандидатів на внутрішньому чи зовнішньому ринку (у цьому випадку як власними зусиллями, так і через звернення до послуг посередників: служби зайнятості, рекрутингові та кадрові агенції) [6].

На цьому етапі розвитку національної економіки актуальним та слухним є використання таких методів залучення персоналу, як:

- лізинг персоналу (staffleasing) — це правовідносини, які виникають тоді, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку компанію на відносно тривалий строк — від трьох місяців до кількох років;
- аутстафінг (outstaffing) — рекрутингове агентство не добирає співробітників, а оформляє у свій штат уже існуючий персонал компанії — клієнта. Метод, що водночас вирішує проблему безболісного виведення персоналу зі штату організації;
- аутсорсинг (outsourcing) — компанія передає яку-небудь зі своїх функцій зовнішній компанії (підрозділу іншої компанії) [2].

Система лояльності. Ця система передбачає формування у працівника лояльного ставлення до підприємства через застосування різних методів і прийомів, в основі яких покладено пріоритетність потреб та інтересів працівника.

Основними факторами, здатними підвищити рівень лояльності є:

- гідна винагорода за працю;
- безпечні умови співпраці працівника і роботодавця;
- справедливість і чесність керівництва в процесі оцінки рівня віддачі працівника;
- гідні і комфортні умови праці;
- сприятливий клімат в колективі;
- можливість професійного зростання і самореалізації.

Лояльність працівників, окрім зазначених факторів, формується також під впливом особистісних якостей кожного індивідуума. Тому в контексті зазначеного слід зауважити, що в процесі формування системи стимулів, необхідно враховувати психологічний аспект мотивації кожного окремого працівника, з урахуванням особливостей його характеру. Наприклад, для одного працівника активна участь вищого керівництва в його особистому житті є не лише допустимим явищем, а і додатковим стимулом власної лояльності до підприємства. Тоді як для іншого працівника такий стимул буде абсолютно неідеальним, до того ж може спричинити негативні наслідки.

Лояльні працівники, як правило, більш віддані підприємству і намагаються всіляко сприяти його позитивному іміджу. Як показує практика, в умовах кризової ситуації, саме лояльні працівники готові нести тягар невизначеності та матеріальних втрат, покладаючись на власне переконання в тому, що вони є одним цілим з підприємством.

Зі свого боку нелояльні працівники розглядають підприємство виключно з позиції платформи для заробітку грошей. За умови, якщо керівники підприємства не виконуватимуть хоча б незначних своїх зобов'язань перед працівниками, останні вважають за правильне не лише зменшити свою продуктивність праці, а і змінити за нагоди місце роботи. Крім цього, нелояльні працівники, як показує досвід, значно частіше використовують ресурси підприємства у власних цілях.

Отже, прослідковується пряма залежність між соціально орієнтованою політикою підприємства і лояльністю працівників. Інакше кажучи, що краще підприємство турбується про своїх працівників, то вищий у них рівень лояльності до підприємства.

Контроль. Система контролю — комплекс заходів, в основі яких покладено певні норми та правила, що відображаються в регламентах, обмеженнях, режимах, технологічних процесах, оціночних, контрольних та інших операціях, процедурах безпеки. Цей комплекс безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди та відпрацьовується, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але меншою мірою службою персоналу [9].

Контроль в процесі забезпечення кадрової безпеки підприємства має чи не головне значення. Це твердження зумовлене тим фактом, що персонал підприємства має суб'єктно-об'єктну природу, що передбачає реалізацію творчого потенціалу

людини через ряд дій і вчинків, які можуть бути як корисними для підприємства, так і некорисним. Творчий потенціал доволі умовне визначення прихованого енергетичного потенціалу людини, який по суті є джерелом мотивації і потребує постійного контролю за його реалізацією як з боку самої людини, так і з боку інших суб'єктів.

Вищезазначені заходи відображають етапи процесу забезпечення кадрової безпеки підприємства і включають всі складові системи управління кадровою безпекою (рис. 2).

Відповідно на першому етапі — етапі наймання, відбувається підбір кадрів з урахуванням вимог системи економічної безпеки підприємства, які передбачають ранжування персоналу за ступенем доступу до секретної інформації та за ступенем потенційної впливовості на рівень його безпеки.

На другому етапі — етапі формування лояльності, відбувається становлення і реалізація соціально направленої політики підприємства, яка містить систему стимулів та мотиваційні технології, здатні підвищити рівень лояльності працівників підприємства.

Окрім цього, зазначений етап включає управління процесом забезпечення кадрової безпеки через застосування різних методів захисту — з одного боку кадрового потенціалу від різних небезпек, з іншого — ресурсів підприємства від негативного впливу самих працівників підприємства.

Третій етап передбачає організацію контролю за всіма процесами, що протікають в системі кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства. На цьому етапі важливим фактором є управлінський потенціал підприємства, який реалізується через ряд вказівок, наказів, розпоряджень, інструкцій, основною метою яких є управління та контроль в системі забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Підводячи підсумки, слід наголосити, що кадрова безпека підприємства як складова економічної безпеки є досить складним і багатоаспектним явищем, яке відображає не лише стан кадрового забезпечення в певний період часу і здатність його потенціалу до самореалізації.

Дослідивши такі аспекти кадрової безпеки підприємства, як система найму, формування лояльності та контроль за рівнем безпеки, ми визначили ключові елементи їх взаємозв'язку та місце в системі кадрової безпеки підприємства.

До основних елементів взаємозв'язку належить в першу чергу політика підприємства, ресурси підприємства та методи забезпечення кадрової безпеки. Так, вже на етапі найму проявляється політика підприємства щодо методів відбору персоналу, які зі свого боку сформовані виходячи з основних цілей підприємства і пов'язані з методикою формування та реалізації соціальної політики підприємства, що відображає другий етап процесу забезпечення кадрової безпеки. Етап формування лояльності працівників через методи забезпечення економічної безпеки тісно пов'язаний з етапом контролю, як обов'язковим складником будь-якого процесу. Відповідно ресурси підприємства, як ключовий елемент, забезпечують дієздатність системи кадрової безпеки на кожному етапі її функціонування.

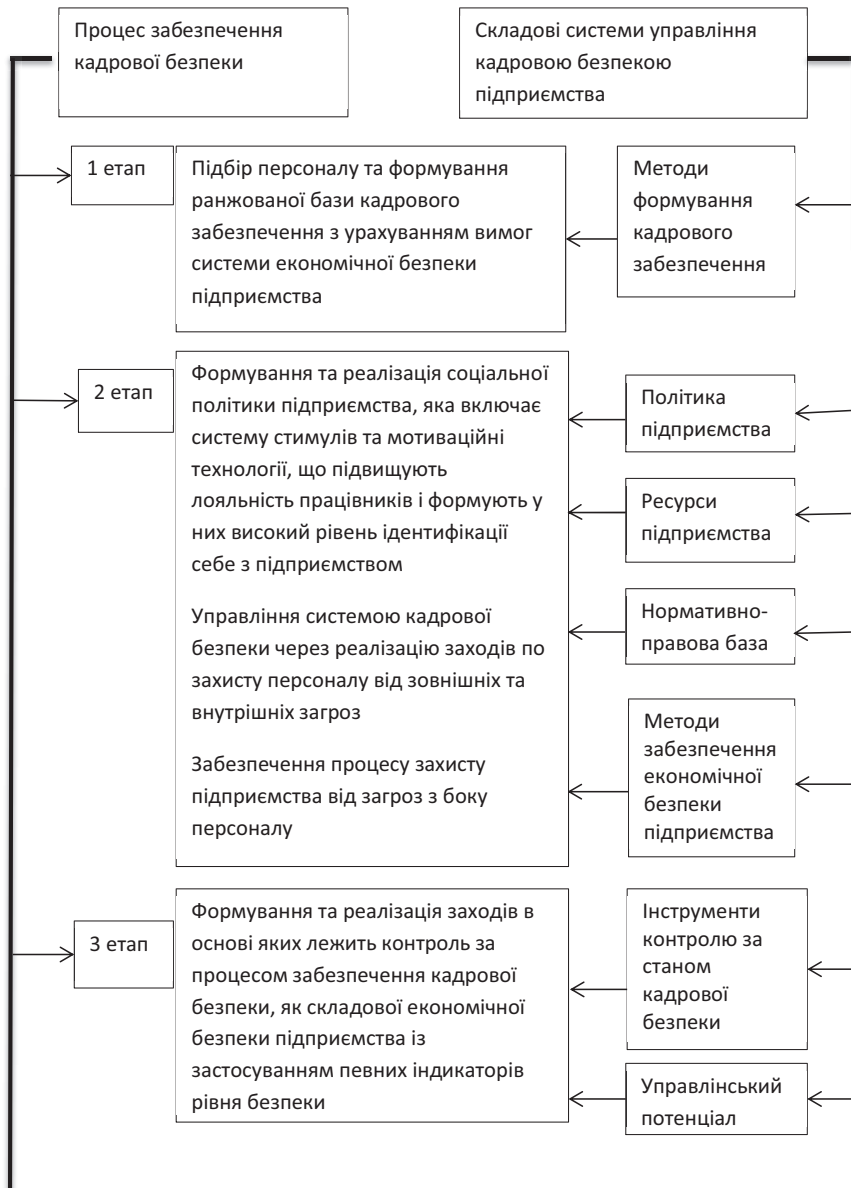


Рис. 2. Основні етапи забезпечення кадрової безпеки

Оскільки на кожному окремому етапі процесу забезпечення кадрової безпеки є пріоритетні цілі і, відповідно, завдання, від ефективності виконання яких залежить рівень безпеки, необхідно чітко регламентувати діяльність внутрішніх суб'єктів кадрової безпеки. Регламент роботи системи кадрової безпеки передбачає певний порядок заходів, які спланували керівники підприємства і відображені в розпорядчих документах щодо кожного етапу забезпечення кадрової безпеки підприємства. Саме регламентування роботи системи кадрової безпеки уможливорює ефективну



взаємодію суб'єктів безпеки на всіх етапах її функціонування і забезпечує стабільне функціонування системи кадрової безпеки.

**Висновок.** Кадрова безпека підприємства як складова системи економічної безпеки підприємства відображає рівень безпеки основного ресурсу підприємства — його працівників. Кадри — це основна рушійна сила будь-якого процесу, зокрема функціонування підприємства. Рівень захищеності кадрів впливає на рівень захищеності самого підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз, оскільки лише працівники, які почувають себе в безпеці здатні бути лояльними, відповідно, і продуктивними та відданими інтересам підприємства.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95–100.
2. Гаврилова О. Построение эффективной системы найма персонала: основные сложности и способы их преодоления. *Новости менеджмента*. 2014. № 6. С. 12–18.
3. Иванов В. В. Идентификация, аутентификация... лояльность! *Специальная техника*. № 2. 2006. С. 21–25.
4. Кіріченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. 3-тє вид. Київ: Знання-Прес, 2002. 384 с.
5. Красномовец В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2012. Вип. 3(59). С. 142–143. Серія «Економіка».
6. Лобза А. В., Бікова А. М., Семенова Л. Ю. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту*. 2016. № 3. С. 245–252.
7. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Комунальное хозяйство городов: Научно-технический сборник*. 2009. № 87. С. 371–376.
8. Чередниченко Н. В. Кадрова безпека як складова частина безпеки підприємства. *Тези науково-практичної конференції, 28 серпня 2009 року*. Суми: СумДУ, 2009. С. 51–53.
9. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность. *Кадры предприятия*. № 2. 2003. С. 34–41.

### REFERENCES

1. Arefieva, O. V., & Lytovchenko, O. Yu. (2008). Kadrova skladova v systemi ekonomichnoi bezpeky mashynobudivnykh pidpriemstv: Aktualni problemy ekonomiky, 11, 95–100 (in Ukrainian).
2. Gavrilova, O. (2014). Postroenie effektivnoi sistemy naima personala: osnovnyye slozhnosti i sposoby ikh preodoleniia: Novosti menedzhmenta, 6, 12–18 (in Russian).
3. Ivanov, V. V. (2006). Identifikatciia, autentifikatciia... loialnost! Spetsialnaia tekhnika, 2, 21–25 (in Russian).
4. Kirichenko, O. A. (2002). Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti. Kyiv: Znannia-Pres (in Ukrainian).
5. Krasnomovets, V. A. (2012). Metody zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpriemstva: Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia, Vyp. 3(59), 142–143. Seriiia «Ekonomika» (in Ukrainian).

6. Lobza, A. V., Bikova, A. M., & Semenova, L. Iu. (2016). Pidkhody do stvorennia efektyvnoi systemy naimu personalu vitchyznianskykh pidpriemstv: Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho un-tu, 3, 245–252 (in Ukrainian).
7. Lohinova, N. I. (2009). Mistse kadrovoi bezpeky v ekonomichnii bezpetsi pidpriemstva: Komunalnoe khazaiatvo horodiv: Nauchno-tekhnycheskyi sbornyk, 87, 371–376 (in Ukrainian).
8. Cherednychenko, N. V. (2009). Kadrova bezpeka yak skladova chastyna bezpeky pidpriemstva: Tezy naukovo-praktychnoi konferentsii, 28 serpnia 2009 roku. Sumy: SumDU, (in Ukrainian).
9. Chumarin, I. G. (2003). Chto takoe kadrovaia bezopasnost: Kadri predpriatiia, 2, 34–41 (in Russian).

## MAIN ASPECTS OF PERSONNEL SECURITY OF AN ENTERPRISE

O.V. Khalina, N. O. Kozachenko

*Ukrainian Academy of Printing,  
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine  
ds-23ryt@yandex.ua*

*The article describes the main approaches to the formation of the system of personnel security of an enterprise. The algorithm of forming the system of personnel security of an enterprise has been outlined. The main aspects of the system has been determined to ensure the personnel safety and to analyze their impact on the economic security of the enterprise. It has been suggested to improve the interaction of actors in the safety regulation of the system of personnel security of an enterprise.*

**Keywords:** *personnel security, stages of personnel security, recruitment system, loyalty system.*

*Стаття надійшла до редакції 28.08.2017.*

*Received 28.08.2017.*