

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра загальноправових дисциплін**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**ЗАПОБІГАННЯ ЗАГРОЗАМ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Студента 2 курсу, 7м групи  
спеціальності 081 «Право»,  
спеціалізації «Правове  
забезпечення безпеки  
підприємницької діяльності»

Білодід  
Віталій Григорович

Науковий керівник  
к.і.н., доцент

Сухацький  
Роман Петрович

Гарант освітньої програми  
к.ю.н., професор

Крегул  
Юрій Іванович

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>   | <b>7</b>  |
| 1.1. Поняття та сутність кадрової безпеки.....  | 7         |
| 1.2. Загрози кадровій безпеці та їх характеристики.....   | 16        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                         | <b>20</b> |
| 2.1. Нормативно-правове регулювання забезпечення кадрової безпеки у підприємницькій діяльності.....   | 20        |
| 2.2. Створення і функціонування служби управління персоналом підприємства.....  | 23        |
| 2.3. Запобігання загрозам кадрової безпеки підприємства на етапі підбору персоналу, в процесі діяльності та при звільненні працівників..... | 29        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАПОБІГАННЯ ЗАГРОЗАМ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                                      | <b>38</b> |
| 3.1. Міжнародний досвід забезпечення кадрової безпеки.....  | 38        |
| 3.2. Заходи удосконалення механізму запобігання загрозам кадрової безпеки суб'єктів підприємництва в Україні.....                           | 41        |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>  | <b>49</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>  | <b>53</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На сучасному етапі розвиток бізнесу характеризується використанням широкого спектру новітніх технологічних рішень і методик. За таких умов єдине, що вирізняє і робить його особливим у конкурентній боротьбі це - високопрофесійні та надійні кадри. Таким чином, запобігання загрозам кадрової безпеки в системі економічної безпеки суб'єктів підприємництва є запорукою їх стабільного функціонування та одним із чинників формування економічної безпеки держави.

Україна тривалий час переживає ряд негативних коливань економічного та політико-правового характеру, що відповідно робить свій відбиток на сфері бізнесу. Діяльність вітчизняних підприємств супроводжується постійним впливом дестабілізуючих зовнішніх та внутрішніх факторів, тож їх розвиток можливий лише за умов належної захищеності, що реалізується механізмом забезпечення в системі економічної безпеки підприємств.

У сучасному бізнесі кадрова безпека займає головне місце серед інших елементів системи безпеки, оскільки охоплює весь комплекс заходів, спрямованих на запобігання й усунення ризиків і загроз, а також негативних для економічного стану компанії наслідків, пов'язаних із роботою й поведінкою персоналу. Незважаючи на значну кількість досліджень у соціальній та економічній сферах життєдіяльності, багато питань, пов'язаних із оцінкою та розвитком кадрової безпеки, формуванням її складових є з теоретичної і практичної точок зору відкритими для подальших розробок.

Особливо гостро стоїть питання інформаційної безпеки підприємства з одночасним аналізом особливостей управління персоналом. Оскільки сучасний стан розвитку бізнесу зумовлює його власників розглядати кадри не лише як суб'єкт посягання на конфіденційну інформацію, але і як об'єкт захисту, що є носієм життєво важливої інформації в роботі підприємства.

Тому, розглядаючи персонал підприємства з погляду безпеки, необхідно звернути увагу на те, що, з одного боку, персонал є одним із найсуттєвіших його

активів, який підприємницька безпека має захищати з неменшою ефективністю, ніж інші активи, а з другого – персонал найбільш небезпечно джерело заподіяння шкоди суб'єкту підприємництва, від якого він, як не парадоксально, має будувати відповідну систему захисту. Така ситуація обумовлює особливий характер кадрової політики підприємства і відповідну організацію кадрової роботи.

Питання кадрової безпеки досліджувались рядом вчених, практиків і теоретиків юриспруденції. Так, наприклад, цікавими в цьому напрямку є роботи В. Кравченка «Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства», «Економічна безпека» за авторством Л. Гончаренка. Ряд питань, пов'язаних з кадровою безпекою, були предметом досліджень в роботах В.Г. Алькема, І.Я. Бурди, С.В. Васильчак, Б.Б. Городницького, О.М. Герасименко, С.В. Даниленко, О.Б. Данченко, А.В. Дороніна, К.В. Дорофєєва, О.С. Єгорової, А.О. Єременко, З.Б. Живко, М.І. Зубка, А.Я. Кибанова, О.Ю. Лащенко, Ю.С. Кононенко, спільна праця Ю.І. Крегула та Р.О. Банка, а також в дослідження М.С. Лисенко, Н.І. Логінової, Г.В. Назарової, Ю.А. Поскрипко, А.М. Ткаченко, Ю.С. Чаплигіної.

Актуальність даного дослідження полягає в аналізі загроз кадрової безпеки та виокремленні практичних рекомендацій і заходів щодо їх запобігання, які з одного боку носили б превентивний характер – тобто, попереджували можливість появи і розвитку кадрових небезпек, а з іншої сторони таких рекомендацій і заходів кадрової безпеки, які б мінімізували або і взагалі усували нанесену підприємству шкоду внаслідок таких дій з боку працівника чи по відношенню до персоналу.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає у проведенні теоретичного узагальнення і надання пропозиції механізму удосконалення правових засад запобігання загрозам кадрової безпеки підприємства, відповідного законодавства та практики його застосування.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі **завдання**:

- визначити сутність кадрової безпеки та її місце в системі безпеки підприємства;
- здійснити аналіз ризиків та загроз в кадровій безпеці підприємства;

- розкрити порядок та особливості нормативно-правового регулювання забезпечення кадрової безпеки в підприємницькій діяльності;
- показати необхідність створення служби персоналу підприємства та її роль у формуванні кадрової безпеки;
- з'ясувати механізми забезпечення кадрової безпеки підприємства на етапі підбору персоналу, в процесі діяльності та при звільненні працівників;
- здійснити аналіз зарубіжного досвіду забезпечення кадрової безпеки підприємств, а також визначити можливі шляхи його впровадження в Україні;
- розробити та запропонувати заходи вдосконалення механізму запобігання загрозам кадрової безпеки підприємств.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, що виникають у сфері підприємництва щодо правового забезпечення безпеки підприємства в процесі підбору персоналу, його діяльності на підприємстві та звільнення працівників.

**Предметом дослідження** є організаційно-правовий механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств.

**Методологічну базу дослідження склали** загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень: системно-логічний підхід; метод аналізу й синтезу та теоретичного узагальнення; факторний аналіз; системно-структурний аналіз; процесний підхід; метод систематизації та причинно-наслідковий аналіз; методи систематизації та узагальнення; метод моделювання; документальний метод наукового пізнання.

Теоретична основа дослідження базується на дослідженні чинного законодавства і нормативно-правових актах в сфері кадрової безпеки підприємств, наукові праці відомих вчених, судова практика судових інстанцій України, методичні рекомендації і листи виконавчих органів влади.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони становлять як науково-теоретичний, так і практичний інтерес та можуть бути використані для законодавчого удосконалення організаційно-правових засад запобігання загрозам кадрової безпеки підприємств; удосконалення правового механізму забезпечення кадрової безпеки підприємств як системи його цілісної

економічної безпеки; при підготовці до лекційних та семінарських занять для студентів спеціальностей права, економіки, управління персоналом, а також можуть стати базою для написання окремої статті чи монографії.

**Структура роботи** відповідає поставленій меті та дослідницьким завданням. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (8 підрозділів), висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 59 сторінок (основний текст – 51 сторінка). Список використаних джерел 70 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Поняття та сутність кадрової безпеки

За низького рівня мотивації, імовірності звільнення, деструктивних зовнішніх впливів середовища тощо, персонал ще активніше може вдаватись до тіньових схем отримання доходів, розкрадання майна підприємства, підбурення до страйків та загалом завдання збитку у майновій чи немайновій формі, сам опиняється у ситуації загрози. В той же час, персонал може бути визначений і як найбільш вагомий ресурс, і носій можливості для підтримки на належному рівні усіх складових економічної безпеки підприємства, забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності.

Аналіз наукової літератури дає можливість систематизувати основні підходи до визначення кадрової безпеки підприємства.

Так, у своїх дослідженнях Кібанов А. розглядає кадрову безпеку підприємства як генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, що спрямовані на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, а також створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен вчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [35, с. 214].

Цікавим розумінням кадрової безпеки підприємства є праця Н. Логінової. Дослідниця зазначає, що це найважливіша складова 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 [47, с. 375-376].

Схожою за розумінням кадрової безпеки підприємства є позиція Бурди І. Автор визначає її як складову економічної безпеки підприємства, пріоритетним

завданням якої є захист від загроз з метою створення умов для найефективнішого управління персоналом як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства [8, с. 89].

Подібно дає пояснення кадрової безпеки підприємства і такий дослідник як Поскрипко Ю. Зокрема, автор зазначає, що це складова системи економічної безпеки підприємства, метою якої є ефективне економічне функціонування підприємства, ...повинна розглядатись через свою економічну сутність, виходити зі створення доданої вартості, додаткових цінностей ..., розглядатись у ланцюгу створення цінності, а також базуватись на процесному підході, бути інтегрованою у систему управління персоналом за рахунок мінімізації ризиків та попередження загроз, які пов'язані з ним та максимізацією його корпоративної соціально-економічної ефективності [55, с. 12].

У своїй праці Швець Н. також розглядає кадрову безпеку підприємства як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом [32, с. 182].

Такі дослідники як Єременко А. та Полозова Т. описують кадрову безпеку підприємства як стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам; стан економічної системи, при якому відбувається ефективна взаємодія всіх її функціональних складових частин, яка забезпечує захищеність та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, які пов'язані з персоналом, а також здатна здійснювати діагностику, змістовний та структурний аналізи і прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники функціонування економічної системи [20, с. 183].

В сою чергу науковець Кіріченко О. дає визначення кадрової безпеки підприємства як правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, вирішення правових питань трудових відносин, підготовка



нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією усіх підрозділів управління персоналом [37, с. 28].

Подібне розуміння кадрової безпеки підприємства можна виділити з праць Ляшенко А. та Криль Я. де автори зазначають, що це сукупність соціально-економічних, управлінських, соціальних та психологічних процесів, скерованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником [48, с. 276].

Литовченко О. у своїх дослідженнях описує кадрову безпеку підприємства як особливу керовану категорію, що визначається конкретними критеріями, функціональними складовими, а також може бути кількісно і якісно виміряна [32, с. 183].

Також Швайка Л. та Жидецька Х. вказують, що кадрова безпека підприємства це сукупність засобів (інструментарію), за допомогою яких адміністрація підприємства сприяє збереженню, зміцненню і розвитку персоналу для забезпечення ефективного функціонування організації та захисту від ризиків, пов'язаних з працівниками, що в сукупності має впливати на підприємство [68, С. 183].

Досить цікаво визначає поняття кадрової безпеки підприємства Чаплигіна Ю., котра у своєму дослідженні описує її складову безпеки підприємства, що є кількісно-якісною характеристикою стану захищеності інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом та використання його людського, інтелектуального і соціального капіталу [67, с. 103].

Проведений аналіз вказаних підходів дає можливість дійти висновку про те, що кадрова безпека може розглядатись з позицій системного, процесного, ресурсного і функціонального підходів, а також як статична і динамічна категорія. Ці підходи, на наш погляд, не суперечать, а суттєво доповнюють один одного і дають можливість усебічного розгляду кадрової безпеки підприємства.

Єдиного підходу до розуміння структури кадрової безпеки у науковій літературі на сьогоднішній день не представлено. Переважна більшість праць

оперує функціональними структурними елементами для опису структури кадрової безпеки, закладаючи у основу цільове спрямування вказаних елементів.

Уявлення про кадрову безпеку як систему доцільно доповнити визначенням її суб'єктно-об'єктної структури, оскільки будучи соціально-економічною системою вона регулюється та управляється, а функціональне спрямування її рівнів проявляється у діяльності відповідних суб'єктів кадрової безпеки та їх впливові на об'єкти через відповідні механізми.

Варто погодитись з Живко З., який визначає доцільність оперування, при дослідженні кадрової безпеки, поняттями внутрішніх і зовнішніх суб'єктів. Автор вказує, що внутрішні суб'єкти переважно пов'язані із внутрішніми, а зовнішні - із зовнішніми загрозами [22, с. 105]. Питання має стояти наступним чином: перші беруть безпосередню участь у забезпеченні кадрової безпеки підприємства не залежно від загроз, другі - переважно опосередковану.

Таким чином, до внутрішніх суб'єктів кадрової безпеки варто відносити, крім кадрових служб і служб безпеки, також і менеджерів та керівників відповідних підрозділів, які на місцях реалізують ряд важливих функцій щодо забезпечення кадрової безпеки. Внутрішнім суб'єктом кадрової безпеки виступає і персонал підприємства - шляхом прямого або ж опосередкованого впливу на дії адміністрації підприємства, кадрові та інші служби, представників трудового колективу, зовнішні структури тощо.

До зовнішніх суб'єктів кадрової безпеки, здатних чинити 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 рекрутингові агентства, державні служби зайнятості, органи статистики, НДІ, органи влади різних рівнів, компанії, що надають послуги аутсорсингу тощо.

В умовах посилення інтеграційних процесів, функціонування міжнародного ринку та активної міграції робочої сили доцільно у якості зовнішніх суб'єктів кадрової безпеки розглядати і міжнародні та міждержавні організації (МОП, ООН

та ін.), інституційні правила яких здатні чинити активний вплив на реалізацію функцій та спрямування кадрової безпеки підприємства.

До об'єктів кадрової безпеки, що підтверджують відповідні її визначення, найчастіше відносять загрози, що ідуть від зовнішніх або внутрішніх джерел та пов'язані з персоналом. Урахування вказаних досліджень дає можливість визначити, що у комплексі об'єктами економічної безпеки як системи є загрози різної природи, які характеризуються наявністю носіїв загроз, джерел і факторів, відповідних впливів, інтересів, мотивів, способів дії чи поведінки їх наслідків і способів їх недопущення, мінімізації чи подолання.

Поділ суб'єктів та об'єктів кадрової безпеки на внутрішні і зовнішні ставить питання про взаємодію із зовнішнім, по відношенню до неї та її складових, середовищем. Мова іде про орієнтацією реалізації функцій суб'єктів кадрової безпеки не лише на внутрішні, а і зовнішні параметри впливу, їх аналіз і врахування при забезпеченні кадрової безпеки підприємства, реалізації інтересів персоналу, власників, менеджменту та інших заінтересованих сторін [9].

Таким чином, можна виділити наступні складові середовища впливу на кадрову безпеку підприємства:

- внутрішнє середовище безпосередньої взаємодії, представлене складовими елементами кадрової безпеки та іншими структурними елементами економічної безпеки підприємства, процесами, які в ньому відбуваються через призму людського чинника;

- зовнішнє середовище безпосередньої взаємодії (наприклад, ринок праці, сектор освітніх послуг, нормативно-законодавче забезпечення трудової діяльності, відпочинку, оплати праці, пенсійного забезпечення, профспілкові рухи, особливості забезпечення персоналу фірм-конкурентів, громадськість, родина і інші найближчі чинники, які визначають соціальні, економічні, культурні, екологічні чи інші параметри взаємодії тощо);

- зовнішнє середовище опосередкованої взаємодії, представлене складовими на рівні ринків (наприклад, стан ринку товарів споживання може чинити вплив на мотиваційні аспекти діяльності персоналу, структуру доходів і споживання та ін.),

галузей (вплив може визначатись привабливістю галузей, їх можливостями до зростання та впливати на рівень заробітної плати, вимоги до персоналу, можливості до професійного та кар'єрного зростання), регіонів (регіональні культурні особливості, відношення до різних типів професій, ресурсне забезпечення, освітній рівень, демографічні показники тощо), національного господарства (сукупність соціально- економічних, політичних, екологічних тощо факторів впливу) та міжнародного оточення (можливості та умови міграції, рівень оплати праці відповідного типу професії в інших країнах тощо) [2].

У сукупності визначені особливості кадрової безпеки дають можливість максимально врахувати загрози її забезпеченню, імовірність їх настання, ступінь впливу та способи попередження, подолання чи недопущення, тобто і цільову орієнтацію та відповідні функції кадрової безпеки у структурі економічної безпеки.

Особливої уваги, як об'єкт кадрової безпеки і як джерело загроз набуває персонал, власне, його мотиви до здійснення правових чи протиправних, моральних чи аморальних, етичних чи неетичних дій, потреби, інтереси, фізичний, психічний і психологічний стан, фактори впливу на них. По-суті, впливати на ті чи інші показники, які є визначальними для підприємства можна у першу чергу через персонал та його характеристики, що, у свою чергу, може принести негативні наслідки або ж самому персоналу або підприємству (його підрозділам, репутації, ресурсам). Тому персонал підприємства доцільно розглядати загалом через такі ознаки, як: відношення до підприємства (наявний, потенційний, вивільнений, резервний), структура персоналу (кваліфікаційна, вікова, статева, посадова тощо), мотивація персоналу (матеріальна, морально-психологічна), інтереси персоналу, стан здоров'я, фінансовий і соціальний, сімейний стани та ін. Їх урахування може забезпечити більш дієву роботу з персоналом та недопущення і попередження настання негативних наслідків (соціального, фінансово-економічного, екологічного тощо характеру).

Як система кадрова безпека покликана реалізувати цілі і функції, які, на нашу думку, визначаються її структурою та відповідними системними

властивостями у структурі економічної безпеки підприємства. Основні з них досить вдало визначені Ляшенком О.М. і Крилем Я.М. [48]. Поряд з цим, на наш погляд доцільно уточнити їх по відношенню до кадрової безпеки і додати якісну та кількісну визначеність, керованість, гетерогенність, взаємопоеднання об'єктивних та суб'єктивних цілей.

Цілі кадрової безпеки, є складними та ієрархічно побудованими та можуть бути класифіковані за елементами, суб'єктами, часовими рамками, місцем у структурі цілей підприємства і економічної безпеки, орієнтирами реалізації тощо. Вони ж характеризуються одночасно об'єктивністю і суб'єктивністю. Об'єктивність цілей кадрової безпеки впливає з дії об'єктивних економічних та соціальних законів, які визначають прагнення підприємств та їх персоналу до постійного відтворення, розвитку і зростання, реалізації своїх інтересів шляхом відповідних дій (бездіяльності), задоволення потреб тощо. Суб'єктивність цілей кадрової безпеки впливає з того, що вони формулюються власне самими суб'єктами і можуть змінюватись не лише під впливом об'єктивно сформованих обставин, а і під впливом вказаного суб'єктивного чинника. Все це визначає і особливості реалізації функцій кадрової безпеки підприємства.

Як система кадрова безпека характеризується і відповідними принципами, що тісно вплетені у економічну безпеку підприємства, а також відображають сутнісні риси самої кадрової безпеки (її структури, властивостей, цілей, функцій тощо).

Проаналізовані особливості визначають системну природу кадрової безпеки і дають можливість узагальнити такі її основні властивості:

1. Є функціональною складовою економічної безпеки підприємства, оскільки:
  - орієнтована на забезпечення такого стану підприємства, його ресурсного потенціалу та інтересів, який би створив умови до стійкого економічного розвитку і зростання, підвищення рівня конкурентоспроможності, тобто на усебічне вирішення завдань, які стоять перед підприємством;
  - формує умови захищеності, тобто недопущення, усунення чи мінімізації настання ризиків різної природи у процесі реалізації стратегії розвитку підприємства;

– орієнтується на відповідне комплексне забезпечення функціонування підприємства та його складових (організаційно-економічне, нормативно-правове, техніко-технологічне тощо);

– характеризує усю сукупність економічних відносин як на підприємстві, так і між ним та оточуючим середовищем;

– формує умови для створення доданої вартості;

– функціонує на основі вихідних принципів економічної безпеки як системи;

2. Має власні системні ознаки, що відображені у її:

– функціональних елементах, які покликані підтримувати відповідний стан підприємства та його підсистем не просто за напрямом кадрів, а і складної природи взаємовідносин («підприємство-персонал», «персонал-персонал», «персонал-ресурси», «персонал-середовище», «підприємство-середовище» тощо);

– процесах, які виражають сутнісні динамічні аспекти даної системи (найм - організація і мотивація роботи персоналу - координація та регулювання роботи персоналу - контроль роботи персоналу - звільнення, а також безпосередня професійна діяльність персоналу);

– складній суб'єктно-об'єктній природі, де і суб'єктом і основним об'єктом виступає персонал (людина як власник робочої сили), загрози йому і від нього, а інші ресурси виконують роль об'єктів по відношенню до персоналу, його потреб, мотивів, інтересів, орієнтирів у поведінці;

– врахуванні інтересів різних груп суб'єктів та різних рівнів їх реалізації;

– відкритості та динамічності у процесі взаємодії із параметрами внутрішнього та зовнішнього середовища;

– ієрархічності цілей системи, що випливає з їх складної природи (об'єктивно-суб'єктивної, просторово-часової, екзогенної і ендогенної тощо), де ключова полягає у формуванні таких умов діяльності персоналу на підприємстві, які б забезпечили відчуття захищеності, приналежності, достатності, забезпеченості, значущості тощо як основи недопущення настання негативних наслідків, а також протидії їм з мінімальними витратами;

- комплексності наслідків неефективного функціонування, що можуть набувати соціального, фінансово-економічного, екологічного тощо характеру;
- необхідності підтримки свого функціонування як системи і підсистеми більш складних систем за рахунок постійної взаємодії, тобто підтримки зворотних взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами кадрової безпеки, між ними та зовнішнім середовищем;
- реалізації шляхом використання суб'єктами кадрової безпеки відповідних механізмів (функцій, методів, інструментів), які тісно пов'язані з механізмами економічної безпеки загалом, проте ідентифікуються шляхом впливу у першу чергу на чітко визначенні об'єкти кадрової безпеки;
- відповідних функціях та принципах, які впливають з її властивостей як системи ін. [32, с. 53-57].

Підсумовуючи вище зазначене, можна сказати, що кадрова безпека як підсистема економічної безпеки підприємства, покликана підтримувати стабільне функціонування і поступальний розвиток підприємства, досягнення поставлених перед ним цілей (стратегічних та тактичних) і результатів діяльності (економічних, соціальних, екологічних тощо) шляхом формування, постійного забезпечення та моніторингу оптимальних умов відтворення персоналу, нарощення його потенціалу як основи стійкості до загроз (екзогенного і ендогенного, майнового та немайнового, суб'єктивного і об'єктивного характеру) у контексті тісного взаємозв'язку із середовищем функціонування та активним впливом на відтворювальні процеси на всіх рівнях економічної системи.

## **1.2. Загрози кадровій безпеці та їх характеристики**

Успішне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки передбачає формування ефективної системи заходів безпеки. Зазвичай основні ризики організації генерує її власний персонал. Саме персонал підприємства впливає на усі аспекти його життєдіяльності, а також невіддільно пов'язаний з його економічною безпекою. Під час вирішення проблем забезпечення безпеки

підприємства важливу роль відіграє вивчення ризиків та загроз, які пов'язані з персоналом організації і діють на нього. У зв'язку з цим набуває актуальності поглиблене вивчення змісту загроз кадрової безпеки, що дає можливість комплексно розглянути зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства, виявити та узагальнити чинники деструктивного характеру і на цій основі розробити методичні підходи до забезпечення її кадрової безпеки [49, с. 127].

Вивчення сутності суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки дало змогу зробити висновок, що в їхній основі лежать загрози безпеці, які реалізуються суб'єктом загроз відносно об'єкта безпеки, якими виступають ресурси організації (матеріальні, людські, інформаційні тощо). При цьому персонал організації може бути одночасно і суб'єктом, і об'єктом загроз, а це означає, що загрози кадрової безпеки мають двовекторний, зустрічний характер.

Розглядаючи персонал як суб'єкт загроз, об'єктом безпеки виступають ресурси роботодавця (інформаційні, інтелектуальні, матеріальні та фінансові). В цьому випадку суб'єктом загроз кадровій безпеці можуть бути не тільки працівники, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем, а й включення в їхній склад претендентів на вакантну посаду, а також колишніх працівників підприємства. Колишній працівник, який приховав образу, роздратування, після звільнення може вжити заходи, спрямованих проти компанії: оскаржувати рішення керівництва компанії в суді, публікувати або поширювати негативну інформацію про діяльність компанії, готувати фізичну розправу з особами, яких він вважає винними в своїх проблемах, знищувати документи, необхідні для продовження роботи компанії, передавати важливу інформацію конкурентам.

У деяких випадках завдати шкоди підприємству можуть і кандидати на вакантні посади. Найчастіше «псевдо здобувачі» можуть бути представниками конкуруючих організацій, кримінальних структур, хедхантерами [46, с. 66-67].

Розглядаючи персонал як об'єкт безпеки, суб'єктом загроз можуть виступати роботодавець, кримінальні структури, соціальне оточення тощо. Таким чином, людські ресурси як об'єкт кадрової безпеки мають подвійне значення. З одного



боку, вони потребують захисту, а з іншого - можуть виступати як джерело загрози та небезпеки.

Зазначена специфіка суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки переважно пояснюється тим, що кадрова безпека – це комплекс заходів, спрямованих на локалізацію загроз, які виходять від персоналу. Кадрова безпека є комбінацією складових пов'язаних між собою складними зв'язками: безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека. При цьому суб'єктами та джерелами загроз кадрової безпеки одночасно виступають як персонал, який володіє можливістю деструктивної активності щодо ресурсів організації, так і сама організація (неефективна система забезпечення безпеки, управління персоналом), а запорукою забезпечення кадрової безпеки є збалансованість інтересів усіх учасників соціально-трудова відносин.

З позиції забезпечення кадрової безпеки важливим завданням є систематизація основних загроз з боку персоналу організації і на його адресу, реалізація яких може завдати потенційний або реальний збиток. Це потребує формування сукупності небезпечних факторів (визначення загроз кадрової безпеки підприємства, джерел їхнього виникнення), які порушують кадрову безпеку [60, с. 58].

Загрози безпеці підприємства з боку персоналу і на його адресу характеризуються як джерелами виникнення, видами деструктивної спрямованості, так і наслідками реалізації. За своєю суттю вони здебільшого антропогенні, оскільки створюються діяльністю людей і соціальних груп (конкурентів, клієнтів, працівників тощо). Ступінь впливу людського фактору на безпеку підприємства різна. В одних випадках загрозу зумовлює низька кваліфікація персоналу підприємства, в інших - свідомо діяльність, спрямована на заподіяння шкоди, а також неусвідомлені дії та помилки працівників.

Розглядаючи проблеми забезпечення кадрової безпеки підприємства, на увагу заслуговує вивчення факторів, що провокують виникнення загроз кадрової безпеки підприємства і створюють небезпеку реалізації її інтересів, зокрема:

- низький рівень або відсутність внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Найчастіше загрози кадрової безпеки призводять до ігнорування інтересів найманого персоналу, а невиконання зобов'язань перед працівниками (затримки виплати або зменшення заробітної плати, незаконне звільнення тощо);
- відсутність корпоративної культури, яка виражається у несприйнятті протиправних дій як з боку керівництва компанії, так і її персоналу, формування необхідних морально-етичних цінностей і норм поведінки роботодавця та працівників;
- низька ефективність контролю на етапах найму та відбору персоналу в процесі трудової діяльності, а також відсутність грамотної політики звільнення працівників, що підштовхує їх до недобросовісних вчинків;
- недостатнє опрацювання нормативно-правової бази в галузі забезпечення безпеки бізнесу, відсутність ефективної системи навчання персоналу основам протидії загрозам кадрової безпеки;
- неефективна система мотивації добросовісної поведінки персоналу [28, с. 44].

Вивчення умов і факторів, що провокують виникнення загроз кадрової безпеки підприємства і створюють небезпеку реалізації її інтересів, а також різновидів їхнього виникнення, дозволяє виділити політичні, економічні, демографічні, соціальні, техніко-технологічні, екологічні, правові, етнокультурні їх різновиди. Саме такий варіант структуризації може бути використаний під час вивчення загроз кадрової безпеки, а також їхніх факторів, оскільки дає можливість комплексно охарактеризувати кадрові загрози і небезпеки, що формуються на різних особистих рівнях [9].

Таким чином можна виділити, що негативний вплив на кадрову складову мають:

1. 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 приймання на роботу.

## 2. 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 економічної безпеки має відповідати служба з персоналу підприємства [55, с. 317-344].

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.

В підсумку можна сказати, що персонал є активним суб'єктом загроз із яскраво вираженою деструктивною спрямованістю щодо переважно інформаційної та майнової безпеки організацій. Загрози кадрової безпеки мають зустрічний характер. Таку ж спрямованість має і несумлінність у трудових відносинах, оскільки вона характерна як для вітчизняних роботодавців, так і для найманого персоналу.

## **РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРОВОВІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Нормативно-правове регулювання забезпечення кадрової безпеки у підприємницькій діяльності**

На сучасному етапі еволюції методів управління в організаціях на перший план дедалі частіше виходить людина (персонал) як найголовніший інструмент ефективної діяльності компанії. Персонал організації впливає на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід'ємно пов'язаний із її економічною безпекою. Так, зростання ролі кадрової безпеки в сучасних умовах обумовлено, з одного боку, такими соціальними тенденціями, як демократизація суспільства, лібералізація економіки й ринку праці; зміна сутності контролю за персоналом; підвищення ролі управління персоналом в управлінні організацією; з іншого боку, в цей час спостерігаються процеси ускладнення праці, підвищення ролі творчості та інновацій, надання працівникам волі й автономії в прийнятті рішень, що приводить до ослаблення можливості жорсткого контролю за персоналом.

Локалізацію та контроль ризиків забезпечення кадрової безпеки варто проводити на трьох основних етапах процесу управління персоналом: ідентифікація та нейтралізація кадрових ризиків та загроз «на вході» в підприємство, в процесі поточної роботи із персоналом («усередині» підприємства) та в процесі роботи з персоналом «на виході» з підприємства.

«На вході» важливо ідентифікувати такі ризики та загрози кадровій безпеці, як ризик неправильного вибору стратегії скринінгу та відбору кандидатів, відсутність корпоративних фахових вимог до кандидата та вхідної неправильної оцінки, ризик найму кандидата із загрозами економічній безпеці підприємства, створення його негативного іміджу.

Ризики та загрози кадровій безпеці поточної роботи повинні враховувати відсутність або формалізацію системи адаптації працівника у колективі, відсутність чіткого визначення посадових обов'язків (інструкцій) та критеріїв результативності, зниження або втрата працівником мотивації та стимулів до

ефективної праці, ризик відтоку ключових працівників до конкурентів, ризик прямих зловживань працівника або заподіяння шкоди підприємству, уповільнення або припинення розвитку та втрата кадрового потенціалу працівників підприємства, ризик виникнення та загострення конфліктів між працівниками, а також деліктні ризики – тобто прямі ризики правопорушень, які підпадають під дію чинного кримінального законодавства.

Ризики та загрози кадровій безпеці «на виході» із організації стосуються насамперед фінансових претензій до підприємства, зниження репутаційного індексу та формування негативного іміджу підприємства як роботодавця через розповсюдження негативної інформації, поширення комерційної інформації про підприємство серед його конкурентів [50, с. 125-128].

Ідентифікація, систематизація та моніторинг кадрових ризиків та загроз кадровій безпеці, розробка заходів щодо їх виявлення, попередження та нейтралізації є важливим аспектом функціонування кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства, з одного боку, і важливим аспектом функціонування системи управління персоналом – з іншого. Таким чином, ефективність протидії ризикам та загрозам пов'язаних з персоналом певним чином залежить від ступеня функціональної інтеграції кадрової безпеки в системі економічної безпеки та управління персоналом підприємств [41; 96].

Аналізуючи нормативно-правові умови кадрової безпеки підприємницької діяльності в Україні, необхідно зазначити, що спеціального законодавства в цій галузі досі немає. Однак є система нормативних документів органів державної влади та управління, які опосередковано впливають на кадрову безпеку підприємства.

До них належать: Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, накази, інструкції, положення міністерств та відомств, що конкретизують, пояснюють, устанавлюють відповідні інструменти виконання законодавчих актів у тих чи інших сферах діяльності. Зокрема, це такі нормативні документи органів державної влади як:

- Конституція України [38];

- Кримінальний кодекс України;
- Цивільний кодекс України [66];
- Кодекс законів про працю України [39];
- Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [26];
- Закон України «Про інформацію» [24];
- Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [25];
- Постанови НБУ, КМУ, що регулюють діяльність підприємства.

Так, Закон України «Про інформацію» закріплює право громадян України на інформацію, закладає правові основи інформаційної діяльності. Закон встановлює загальні правові основи одержання, використання, поширення та зберігання інформації, закріплює право особи на інформацію в усіх сферах суспільного і державного життя України, а також систему інформації, її джерела, визначає статус учасників інформаційних відносин, регулює доступ до інформації й забезпечує її охорону, захищає особу та суспільство від неправдивої інформації [24]. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» регулює відносини у сфері захисту інформації в інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних системах. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» визначає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємців) і споживачів від недобросовісної конкуренції [25]. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин.

Діяльність українських підприємств щодо забезпечення її кадрової безпеки має бути регламентована також внутрішніми нормативними актами.

На підприємствах юридично закріплюють право на впровадження заходів безпеки власними силами. Для цього у статутах передбачають положення, в якому зазначають, що підприємства мають право на комерційну таємницю, конфіденційну інформацію та їх захист, на охорону своєї власності силами

підприємства, здійснення заходів щодо формування інформаційних ресурсів. До нормативних документів із режиму підприємства належать:

- Внутрішній розпорядок роботи підприємства;
- Положення про трудову дисципліну;
- Положення про службове діловодство;
- Положення про проведення службових розслідувань;
- зобов'язання працівників підприємства щодо нерозголошення відомостей, які становлять інформацію з обмеженим доступом;
- угоди про конфіденційність, укладені з клієнтами і партнерами;
- окремі положення інструкції про порядок комплектування персоналу підприємства [52].

Таким чином, незважаючи на відсутність в Україні основних системоутворюючих законодавчих актів із питань безпеки підприємницької діяльності, можна зазначити, що правова основа захисту інтересів підприємців усе ж таки є. Наявність відповідних положень законодавчих і нормативних актів дає змогу використовувати права підприємців щодо створення системи кадрової та інших видів безпеки своєї діяльності. Разом із тим правова система є однобокою і спрямовує заходи безпеки підприємницької діяльності переважно на її захист, а не на протидію недобросовісним конкурентам, персоналові та злочинним елементам. Таке становище робить підприємця пасивним, змушеним тільки захищатися.

## **2.2. Створення і функціонування служби управління персоналом підприємства**

Сучасні підходи щодо реалізації і оптимізації кадрової політики суб'єктів підприємництва вимагають удосконалення функціонування служб управління персоналом, розширення функціональних обов'язків працівників відповідних служб, підвищення їх самостійності у вирішенні проблем управління персоналом.

Як зазначає у своєму дослідженні професор В. Олуйко, саме кадрова політика підприємства, її система взаємопов'язаних цілей, пріоритетів, принципів,

стандартів може надати системі кадрового забезпечення цілісність, сутнісну визначеність, більш чітку професійну цілеспрямованість. Кадрова політика при цьому повинна стати багаторівневою і охоплювати всі рівні діяльності підприємства для вираження специфіки потреб і можливостей його усіх складових. Відповідно, мета і завдання кадрового забезпечення підприємства повинні стати основою для вибору пріоритетних напрямів, нових механізмів і технологій роботи з його персоналом [4, с. 88].

Основним структурним підрозділом з управління персоналом на сьогодні є відділи кадрів, на які покладено функції по прийому і звільненню працівників, організації їх підвищення кваліфікації і перепідготовки. Проте вказані відділи не виконують методичних, інформаційних, координуючих функцій з управління персоналом; вони структурно роз'єднані з відділами організації праці і заробітної плати, відділами охорони праці і техніки безпеки, юридичними відділами і іншими підрозділами, які виконують функції управління персоналом.

Саме тому, служби управлінні персоналом мають стати експертом у питаннях, пов'язаних з організацією виконання функціональних обов'язків, забезпечувати ефективне адміністрування персоналу, що в загальному дозволяє зменшити затрати при збереженні якості діяльності. При цьому, особлива увага має приділятися захисту і представлення персоналу перед вищим керівництвом у напрямі збільшення його вкладу в отримання результату [30, с. 58].

На сучасному етапі перед вітчизняними вченими гостро постали питання пошуку результативних методів оптимізації функціонування служб управління персоналом у процесах забезпечення ефективності управління підприємствами. Це, з одного боку, розробка ефективних стратегічних рішень розвитку системи управління персоналом і організації в цілому з додержанням сучасних вимог, з іншого – зміна кадрової політики суб'єктів підприємництва, формування персоналу, що максимально відповідає обраним стратегіям.

Кадрові служби стандартного формату вже не відповідають новим вимогам кадрової політики в сфері підприємництва. Їх діяльність обмежується в основному вирішенням питань прийому і звільнення працівників, оформлення



кадрової документації. Відсутня на сьогодні і єдина система роботи з кадрами, перш за все система науково обгрунтованого вивчення здібностей, підстав професійного і посадового просування персоналу відповідно до ділових і особистих якостей. Структура служб управління персоналом, якісний склад і рівень оплати праці їх працівників не відповідають завданням реалізації активної кадрової політики, ними часто не ведеться належна підготовка фахівців для роботи в службах управління персоналом.

Відповідно, завдання служб управління персоналом нового формату полягають у реалізації кадрової політики суб'єктами підприємництва по управлінню трудовими ресурсами. У зв'язку з чим необхідно розширювати коло функцій і від суто кадрових питань переходити до розробки систем стимулювання управління професійним рухом, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів.

Узагальнення досвіду функціонування вітчизняних і зарубіжних служб управління персоналом дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом – забезпечення персоналом, організація його ефективного використання, професійного і соціального розвитку.

Основа сучасних концепцій управління персоналом складають зростаюча роль особи працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, поставлених перед організацією. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливої значущості, воно дозволяє узагальнити і реалізувати цілий спектр питань адаптації людини до зовнішніх умов, урахування особистісного чинника в побудові системи управління персоналом.

Функціонування служб управління персоналом у даному аспекті слід насамперед розглядати як партнера керівників структурних підрозділів та вищих керівних кадрів щодо реалізації стратегії діяльності підприємства; експерта в питаннях, пов'язаних із організацією та виконанням роботи, ефективного адміністратора щодо зниження витрат на діяльність підприємства; захисника

працівників, представника їх інтересів перед керівництвом; активного учасника реформування та модернізації суб'єкта підприємництва [1, с. 59-62].

Адже на сьогодні спостерігається той факт, що служби управління персоналом мають досить низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. Через що ними не виконується ціла низка завдань по управлінню персоналом і забезпеченню нормативних умов його роботи.

Управління персоналом у такій ситуації набуває особливої значущості, воно дозволяє узагальнити і реалізувати цілий спектр питань адаптації людини до зовнішніх умов, врахування особистісного чинника в побудові системи управління персоналом організації. У даному аспекті дослідження визначеної проблеми слід виділити основні чинники, що безпосередньо впливають на ефективність процесів управління персоналом:

- ієрархічна структура організації, де основний засіб дії – це відносини влада-підпорядкування, тиск на людину зверху за допомогою примусу, контролю над розподілом соціальних і матеріальних благ.
- культура, тобто спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, що регламентують відповідну поведінку особи, без видимого примусу.
- ринок, як мережа рівноправних відносин, заснованих на рівновазі інтересів учасників виробничого процесу [5, с. 76-79].

Варто зазначити, що основними завданнями служб управління персоналом у даному напрямі мають стати забезпечення ефективної роботи керівництва у всіх сферах, пов'язаних із працевлаштуванням, розвитком персоналу і встановленням системи взаємовідносин між керівництвом і персоналом. Важлива функція служб управління персоналом полягає в тому, що їм має належати головна роль в процесі створення середовища, де персоналу надається можливість застосування і реалізації власних здібностей потенціалу як для вигоди організації, так і своєї власної.

Отже, систему управління персоналом в сучасних умовах необхідно створити у новому форматі. Це повинні бути не тільки кадрові служби, але і система управління персоналом, що включає:

- оформлення і ведення обліку персоналу;
- формування відповідних умов праці;
- установа нових виробничих відносин (ділова етика);
- розвиток соціальної інфраструктури;
- аналіз і розвиток засобів стимулювання праці;
- юридичні і психологічні консультації, в т.ч. проведення оцінки профорієнтації [13, 32, 33].

Таким чином, виходячи з основ поняття кадрової служби, її призначення і тенденції вдосконалення, служба управління персоналом визначається як сукупність спеціалізованих структур, підрозділів разом із зайнятими на них посадовими особами, покликаними управляти персоналом у рамках вибраної кадрової політики. Слід враховувати також, що служба управління персоналом є основним структурним підрозділом, на яку покладено функції з прийому та звільнення працівників, а також з організації їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки.

При визначенні переліку завдань управління персоналом, фахівцями умовно виділяються основні і додаткові завдання. Серед основних завдань можна виділити такі, як соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і міжособових взаємин, відносини керівника і підлеглих; управління конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудової мотивації; регулювання правових питань трудових відносин; дотримання вимог психофізіології, ергономіки і естетики праці. До додаткових слід віднести завдання, які можуть виконуватися спільно з основними, але, як правило, управлінське розпорядництво по ним здійснюють зовнішні (по відношенню до служби персоналу) підрозділи [22, с. 44-47].

З урахуванням визначених особливостей створення і функціонування служб управління персоналом слід виділити такі стійкі тенденції в розвитку служб управління персоналом:

1. Виділення і врахування практично всіх функціональних напрямів, що охоплює комплекс проблем управління персоналом у діяльності приватних організацій. Причому це спостерігається в організаціях різних розмірів і різних фінансових можливостей.

2. Широкий розвиток зовнішніх консультаційних, посередницьких агентств, що працюють з організаціями на договірній, інтеграційній основі, а також достатньо активна інтеграція між організаціями з реалізації завдань управління персоналом.

3. Делегування повноважень і відповідальності з виконання функцій управління персоналом керівникам структурних підрозділів і досвідченим фахівцями з одночасною організацією їх глибокого, безперервного навчання.

4. Інтернаціоналізація управління персоналом, що виражається в розвитку міжнародних контрактів у діяльності посередницьких організацій, центрів підготовки персоналу, спеціалізованих кадрових підрозділів підприємства, державних органів, інформаційних служб і формування на цій основі єдиної міжнародної служби управління персоналом.

Структура кадрової служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Таким чином, перебудова діяльності кадрових служб у напрямі становлення і розвитку системи управління персоналом, розширення функціональних обов'язків працівників служб управління персоналом, підвищення їх самостійності у вирішенні проблем управління персоналом повинна здійснюватися за такими напрямками:

– забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування і ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського чинника: від трудової підготовки і профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці;

- широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для організації працівників;
- планомірна робота з корпусом вищих керівних кадрів, з резервом для висунення на керівні посади, яка повинна будуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висунення за індивідуальними планами, ротаційні пересування керівників і фахівців, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;
- активізація діяльності служб управління персоналом зі стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі вдосконалення соціально-культурних і етично-психологічних стимулів;
- забезпечення соціальних гарантій службовців у сфері зайнятості, що вимагає від фахівців служб управління персоналом дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, що вивільняються, надання ним установлених пільг і компенсацій;
- перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору і розстановки персоналу, широкої гласності в кадровій роботі;
- зміцнення служб управління персоналом кваліфікованими фахівцями, підвищення їх авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки фахівців для служб управління персоналом, їх перепідготовки і підвищення кваліфікації;
- оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної і інформаційної бази.

### **2.3. Запобігання загрозам кадрової безпеки підприємства на етапі підбору персоналу, в процесі діяльності та при звільненні працівників**

Будь яка організація, приймаючи нових працівників, повинна керуватися двома важливими для себе критеріями:

- кандидат повинен відповідати професійним вимогам роботодавця, тобто бути здатним вирішити поставлені завдання, добиватися високих робочих показників;
- кандидат не повинен представляти загрозу безпеці підприємства роботодавця.

Однією з ефективних процедур відбору є вивчення рекомендацій з минулих місць роботи кандидата, а також перевірка цих відомостей.

Існують різні форми отримання характеристик від зовнішніх суб'єктів. Іноді кандидат з власної ініціативи приносить "рекомендацію", але її все одно доведеться перевіряти. Або менеджер з персоналу сам звертається до попереднього працедавця (а то й до кількох) з певними запитаннями щодо претендента на посаду.

Зазвичай доцільно, щоб менеджери з персоналу отримали усну характеристику на колишнього працівника від різних посадових осіб за рівнями. При цьому менеджер з персоналу може зв'язатися за місцем колишньої роботи зі своїм колегою і попросити стисло описати його позитивні й негативні якості претендента.

У разі приймання на роботу матеріально відповідальних осіб і керівників середньої ланки, це доцільно робити працівникам служби безпеки, контактуючи зі своїми колегами зі служби безпеки колишнього працедавця.

Якщо йдеться про посаду топ-менеджера, то для отримання інформації про нього можна задіяти керівника підприємства, який у розмові з попереднім директором кандидата з'ясує інформацію, що цікавить компанію.

Деякі нормативні акти прямо не рекомендують приймати на роботу осіб, не тільки звільнених з інших місць роботи через недовіру, а й тих, що мають негативні характеристики [10, с. 145-148].

Таким чином, характеристики чи рекомендації, компетентна зовнішня і незалежна думка про кандидата є вагомими при ухваленні рішення про його працевлаштування, і нехтувати ними не варто.

Важливим заходом для формування кадрової безпеки на етапі підбору персоналу та в процесі його трудової діяльності є психологічне тестування представників. Окрім психологічних тестів професійного відбору, застосовують також певні методи відбору з огляду на безпеку претендентів, особливо коли потрібно з'ясувати:

- залежність їх від наркотиків і алкоголю;
- пристрасть до азартних ігор;
- схильність кандидата до здійснення протиправних дій, зухвалих і необдуманих вчинків у разі виникнення певних обставин;
- інші ознаки, що свідчать про морально-психологічну нестійкість кандидата і т. ін. [28, с. 45-46].

Підприємства, намагаючись виявити серед своїх працівників потенційних казнокрадів і осіб, що зловживають алкоголем, удаються до використання детектора брехні.

По суті, тестування на поліграфі мало чим відрізняється від будь-якого іншого тесту чи співбесіди. Працівники цієї сфери вважають, що це те ж саме, що відповідати на запитання співбесідника, дивлячись йому в очі.

У вітчизняний бізнес поліграф прийшов і сам став бізнесом на початку 1990-х. Відтоді попит на послуги з детекції брехні зростає, хоча для багатьох компаній поліграф, як і раніше, залишається чимось із шпигунської атрибутики.

Необхідною умовою запобігання загрозам кадрової безпеки підприємства в процесі трудової діяльності персоналу є налагодження взаємодії служби персоналу зі службою безпеки підприємства.

Нагадаємо, що кадрова служба взаємодіє зі службою безпеки при відборі персоналу тоді, коли необхідно проводити різні перевірки:

- за «поліційними» реєстрами про судимість, істотні адміністративні стягнення, загублені паспорти, наявність розшукових справ та ін.;
- відповідності реєстрації за місцем проживання (перебування);
- кредитної історії через служби безпеки або кредитні відділи банків, що надають кредити;

- наявності зв'язків у кримінальному світі, зокрема через родичів;
- наявності нерухомого і рухомого (автомобілів) майна, зокрема відповідно до заявленого;
- участі в капіталі (установчому, акціонерному) юридичних осіб;
- документів (диплом, паспорт) на відповідність їх форми і змісту дійсності і т. ін.

Форма цієї процедури розподілу компетенції при відборі кандидатів залежить від рівня вакансії [15, с. 43-47].

Виробляючи стратегію якісного підбору кадрів на підприємство важливим етапом є розробка вимог до кандидатів на посади та їх чітке обґрунтування у відповідності до вимог чинного законодавства. Вимоги до кандидатів являють собою набір характеристик, яким повинен володіти фахівець, найбільш підходящий на конкретну вакантну посаду.

Ефективність і неупередженість відбору персоналу забезпечується наявністю попередньо сформульованих принципів і критеріїв. Процедура комплексна, відповідні заходи проводяться кадровими спеціалістами з необхідною підготовкою. До прийняття організацією рішення про прийом на роботу кандидат повинен пройти декілька ступенів відбору. Комплекс використовуваних методів відбору може охоплювати:

- завчасний відбір (аналіз інформації про кандидата, що міститься в наданій документації: резюме стандартної форми, диплом, рекомендації і ін.);
- збір інформації про кандидата (від інших людей);
- заповнення бланка заяви і анкети;
- попередню відбіркову бесіду (з тими, що пройшли відбір за документами);
- групові методи відбору;
- особистісні запитальники і тести (в тому числі психологічні тести і тести професійних здібностей);
- співбесіда-інтерв'ю;
- медичний огляд;



– прийняття рішення [5; 106].

Практично всі методи відбору мають на меті виявлення не достойності кандидатів, а їх параметрів, неприйнятних для позитивного рішення про працевлаштування. Наприклад, коли служба безпеки перевіряє наявність судимості, то насамперед намагається виявити судимих кандидатів. А коли оцінюєш зміст анкети претендента, то мимовільно вишукуєш негативні чинники.

Людина, як працівник підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки, набуває особливого статусу незалежно від займаної посади, що обумовлено структурою системи економічної безпеки підприємства, відповідно до якої, працівник одночасно може бути як суб'єктом так і об'єктом безпеки. Іншими словами працівник, який потребує захисту від ряду негативних факторів, одночасно може бути таким же негативним фактором. Така неоднозначність підходу до визначення статусу працівника потребує детального дослідження його особистої безпеки в рамках економічної безпеки підприємства. В цьому контексті, доцільно підкреслити, що економічна безпека фірми (підприємства, організації) - це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) [5].

Особисту безпеку працівників в рамках підприємства можливо розглядати як складову кадрової безпеки, але в такому випадку втрачається ряд основних потреб людини, які одночасно є складовими особистої безпеки, але не входять до складу кадрової, що наочно продемонстровано на рисунку.

Працівник як індивід несе в собі потенціал конструктивного або деструктивного впливу (здатність впливати на об'єкти суб'єкти, явища, процеси), і характер цього впливу залежатиме від того, яким чином сформується його прагнення чинити цей вплив. Водночас на працівника як об'єкта впливу також

здійснюється вплив, тобто можна визначити певну сукупність факторів, які визначають рівень особистої безпеки працівника.

В процесі формування кадрової політики на підприємстві, з метою забезпечення максимальної кадрової безпеки як складової економічної безпеки, не завжди враховуються всі перераховані фактори впливу на людину як особистість, що зумовлено існуючими стандартами підбору персоналу в основі яких покладено пріоритетність професійних навиків, та відповідність посаді, що завжди є не зовсім виправданим з точки зору забезпечення економічної безпеки [1, с. 234].

Відтак слід зауважити, що нехтування знаннями про потенціал кожного працівника несе в собі вірогідність реалізації значної кількості загроз для кадрової безпеки підприємства.

Необхідно підкреслити, що підприємство, в основі політики якого покладено принцип забезпечення високих соціальних стандартів, повинно керуватися принципом стратегічного мислення, і, відповідно до мети його функціонування, прагнути не лише до отримання прибутку будь-якими засобами. Високі стандарти передбачають як ефективне використання ресурсів, так і, згідно принципів сталого розвитку, їх збереження та удосконалення, як от кадрових - через підвищення кваліфікації, сприяння самовдосконаленню, формування сприятливого робочого клімату, досягнення спільних інтересів [5, с. 57-59].

Найкращих результатів в організації будь-яких процесів, де задіяний людський фактор, можливо досягти лише за умови врахування індивідуального характеру потенціалу кожного працюючого та забезпечення його особистої безпеки.

Важливим у розрізі аналізу питання запобігання загрозам кадрової безпеки підприємства є з'ясування питання практичного оформлення припинення трудового договору: оформлення наказу про звільнення, порядок ознайомлення працівника з документами про звільнення, оформлення та видача трудової книжки, остаточний розрахунок із заробітної плати та інших виплат, тощо.

Порушення встановлених процедур може так само мати наслідком стягнення на користь працівника додаткових виплат, накладення на підприємство штрафних санкцій та притягнення посадових осіб до відповідальності.

Окрім цього, є категорії працівників, які в силу посадових обов'язків є матеріально відповідальними особами чи працюють з комерційною таємницею підприємства, що створює можливість нанесення шкоди підприємству при звільненні таких осіб в разі неналежної передачі майна від працівника, розголошення конкурентам інформації яка складає комерційну таємницю, тощо [29, с. 50-51].

При дослідженні питання оформлення припинення трудового договору в першу чергу потрібно зазначити про те, які норми законодавства та КЗпПУ регулюють цю процедуру.

Згідно зі статтею 47 КЗпПУ, у разі звільнення працівника з ініціативи роботодавця, він зобов'язаний у день звільнення видати йому копію наказу про звільнення з роботи. В інших випадках звільнення копія наказу видається на вимогу працівника [40].

Роботодавець зобов'язаний в день звільнення видати працівникові належно оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок у строки, зазначені в статті 116 Кодексу. При цьому стаття 116 КЗпПУ передбачає, що виплата всіх сум, що належать працівника, провадиться в день звільнення. Якщо працівник в день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок. Про нараховані суми, належні працівникові при звільненні, власник або уповноважений ним орган повинен письмово повідомити працівника перед виплатою зазначених сум.

В разі невиплати належних працівнику сум з вини роботодавця в строки, передбачені статтею 116 КЗпПУ, – роботодавець має виплатити працівникові його середній заробіток за весь час затримки по день фактичного розрахунку. При наявності спору про розміри належних звільненому працівникові сум власник або уповноважений ним орган повинен сплатити зазначене в цій статті відшкодування

в тому разі, коли спір вирішено на користь працівника. Якщо спір вирішено на користь працівника частково, то розмір відшкодування за час затримки визначає орган, який виносить рішення по суті спору.

Таке саме правило передбачено при видачі трудової книжки – стаття 235 КЗпПУ встановлює, що за затримку видачі книжки з вини роботодавця з нього на користь працівника стягується середній заробіток за весь час вимушеного прогулу [40].

Також варто зазначити, що згідно з Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах і організаціях пересилання працівнику трудової книжки поштою допускається лише з його згоди.

Уваги заслуговує і те, що згідно зі статтею 233 КЗпПУ позов про скасування наказу про звільнення та поновлення працівником має бути поданий в місячний строк з дня вручення копії наказу про звільнення або з дня видачі трудової книжки.

Із вказаних норм можна дійти до висновку, що процедура звільнення працівника висуває до роботодавця досить жорсткі вимоги по її оформленню, а також суттєвий рівень відповідальності у випадку її недотримання.

З аналізу вищевказаних норм КЗпПУ слідує, що одним з ключових моментів який потрібно врахувати при звільненні працівника є ознайомлення його з наказом про звільнення та видача йому трудової книжки. З цієї датою пов'язується як початок перебігу строку на звернення працівника до суду, так і обов'язок роботодавця виплачувати середній заробіток на користь працівника [40].

В зв'язку з цим потрібно врахувати, що будь-яка затримка чи несвоєчасна видача трудової книжки та ознайомлення працівника з наказом про звільнення є неприпустимими і в подальшому, при судовому розгляді, будуть грати виключно на користь працівника.

Особливу увагу потрібно приділити оформленню звільнення працівників, які в силу своїх службових обов'язків мали доступ до інформації, яка складає комерційну таємницю для підприємства.

До комерційної таємниці, зокрема, може бути віднесена інформація про коло контрагентів, з якими співпрацює підприємство; технологічні процеси на

підприємстві при виробництві продукції; схеми, графіки, технічна документація, банківська інформація, тощо [47; 62].

Розголошення цієї інформації конкурентам може нанести шкоду підприємству, знизити його конкурентноздатність, що, безумовно, складає загрози для безпеки підприємства. Одним із способів усунення таких небезпек, який застосовують на практиці, є угода між роботодавцем і працівником про непоширення комерційної таємниці.

Правовими підставами для укладення таких угод є статті 6 і 9 Цивільного кодексу України, якими передбачаються принцип «свободи договору» в цивільному законодавстві – згідно з яким особи мають право укладати будь-які угоди на їх розсуд, навіть якщо вони не передбачені законом; і по-друге, поширення норм Цивільного кодексу на трудові відносини в тій частині, яка не врегульована спеціальним трудовим законодавством [66].

Укладення з працівником угоди про непоширення комерційної таємниці і не конкуренцію є важливим заходом кадрової безпеки в трудових відносинах між роботодавцем і працівника. Така угода має відповідати всім вимогам цивільного законодавства, а саме: бути зрозумілою за її змістом (містити вичерпний перелік комерційної інформації, права і обов'язки сторін, відповідальність за порушення угоди); угода має бути справедливою і містити пропорційний обсяг прав і обов'язків сторін, так як непропорційні обов'язки і відповідальність колишнього працівника можуть мати наслідком визнання такої угоди недійсною.

Проаналізувавши норми законодавства і судову практику можна дійти до висновку, що звільнення працівника може бути чи не найбільш важливим етапом у всій процедурі припинення трудового договору. Неправильне застосування законодавства, не ознайомлення з наказом про звільнення, невідача трудової книжки, та інші порушення – можуть бути підставою для стягнення з роботодавця на користь працівника значних компенсаційних виплат, що безумовно зменшить прибутки підприємства чи і взагалі заблокує його господарську діяльність.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАПОБІГАННЯ ЗАГРОЗАМ КАДРОВІЙ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Міжнародний досвід забезпечення кадрової безпеки підприємств**

Однією із ключових проблем ефективного функціонування суб'єктів підприємництва є високий рівень підготовки персоналу та управління, оскільки він виступає рушійною силою будь-яких економічних змін. Дослідження роботи з персоналом показує, що в підприємстві існуючий механізм підбору та оцінювання персоналу є несистемним, окрім того, в кожній країні він є відмінним. Але зважаючи на відмінності в політичному підході, національних стандартах, діяльність підприємств потребує удосконалення та системності у сфері управління персоналом (підборі, навчанні, оцінці та подальшому розвитку персоналу).

Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин. Основою концепції управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах є зростаюча роль особистості працівника, його знання, мотивація, уміння їх формувати і спрямовувати на досягнення цілей [17, с. 267-270].

Основні особливості американської системи управління персоналом на підприємствах полягають в такому: навчання персоналу відбувається за різними програмами, що призводить іноді до несумісності у практичній діяльності підприємства; підвищена увага служб з роботи з персоналом до питань тестування не завжди представляючи об'єктивні характеристики кандидатів на нові вакансії; підбір кращих працівників підприємства на керівні посади проводиться іншими фінансовими структурами; підвищена плинність кадрів, що досягає 20-25 % на рік; не ефективна робота з резервом працівників; брак уваги до питань підвищення кваліфікації працівників; відсутність спеціалізованих навчальних програм; контрактна система з обмеженням в часі (3-4 роки); широко практикується система соціальних пільг.

Японський менталітет дає змогу підбирати кадри суб'єктам підприємництва та управляти ними значно ефективніше, ніж це відбувається в європейських підприємствах та підприємствах США. Кандидати на роботу на підприємство додатково слухають лекції практиків з числа керуючого складу підприємства. Підприємство для перспективних студентів виділяє додатково засоби для повної або часткової оплати навчання та підвищених стипендій. Затрачені засоби можуть бути довготерміновими кредитами, або безповоротно погашаються після декількох років роботи на підприємстві; батькам, працюючим на підприємствах і бажаючих в порядку сімейної традиції підготувати своїх дітей спеціалістами з підприємницької справи, надаються позики та готуються робочі місця; використовувана на підприємствах система «з життєвого найму» гарантує постійне підвищення заробітної платні та одержання різних соціальних пільг залежно від вислуги років; здійснюється підвищення кваліфікації працівників у спеціалізованих навчальних центрах з відривом від роботи; широко практикується система морального стимулювання працівників, застосовується рангова система просування по службі; використовуються методи самооцінки своєї роботи паралельно оцінкам, що дають менеджери; постійно практикується горизонтальне переміщення працівників, що сприяє вивченню суміжних професій; регулярно проводяться семінари та конференції для менеджерів підприємства [54].

Підприємницька сфера Німеччини широко відома поєднанням фінансово-кредитних організацій та збереженням традицій у менеджменті. Більшість організацій сформовано на однакових принципах організації управління персоналом. Особливості управління персоналом можна сформулювати таким чином: найбільшу увагу приділено перепідготовці працівників служб роботи з персоналом за спеціальними програмами. Стажування працівників організовується у кращих підприємствах та за кордоном, здійснюється постійна перепідготовка різних категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжні професії. Наявність висококваліфікованих кураторів, що опікуються молоддю; розроблені посадові інструкції із збалансованими правилами та обов'язками;

використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, знанням іноземних мов і т. ін.

У підприємствах Франції до рівня підготовки персоналу приділяється підвищені вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо звертають увагу на підвищені витрати на підготовку персоналу; використання конкурсів під час заміщення різних посад; тісний зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівням знань; навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; постійне інформування персоналу про діяльність підприємства за визначені періоди, про вакансії та використовувані елементи кадрової політики. У Франції функціонує центр підготовки та перепідготовки банківських службовців.

В Італії на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. У південних же районах діє «радянська» система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників таких як родинні та дружні зв'язки та ін. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру [61].

У світовій практиці основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації вважають:

- первинне навчання відповідно до завдань організації та специфіки роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника;
- навчання для підвищення кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Підготовка нових працівників – первинне професійне навчання та економічне навчання осіб, котрі були прийняті та раніше не працювали.



Перепідготовку організують з метою засвоєння вивільненими працівниками нових професій, якщо вони вже не можуть працювати за своїми професіями.

Навчання робітників іншим (суміжним) професіям із початковим рівнем кваліфікацій, здійснюють з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах.

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, спрямоване на послідовну підтримку та вдосконалення професійних та економічних знань та навиків.

Вивчаючи зарубіжний досвід, можна взяти до уваги, що для успішного запобігання загрозам кадрової безпеки на підприємствах варто впроваджувати дворівневу систему атестацій і безперервного навчання – внутрішньопідприємницького (програма розбудови кар'єри) і в інших навчальних закладах, на курсах підвищення кваліфікації, шляхом стажування у провідних комерційних установах за кордоном.

Конкретними кроками в реалізації кадрової політики повинна функціонувати єдина системи добору та оцінювання персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, створення ефективного механізму мотивації високопродуктивної праці [67].

### **3.2. Заходи удосконалення механізму запобігання загрозам кадрової безпеки суб'єктів підприємництва в Україні**

Безпека функціонування організації забезпечується комплексом заходів правового, організаційного і технічного характеру. Останніми роками в забезпеченні економічної безпеки організації все більшу роль відіграє система управління персоналом. З одного боку, актуальним є завдання захисту персоналу від нанесення йому матеріального, морального або фізичного збитку, з іншого боку, захист організації від випадкових або навмисних дій співробітників, які проявляються, в першу чергу, внаслідок виникнення ризиків і загроз, які негативно впливають на кадрову безпеку підприємства.

Для точнішої керованості даним процесом необхідно постійно переглядати і доповнювати список даних ризиків і загроз кадрової безпеки, що і пояснює актуальність дослідження.

Забезпечення кадрової безпеки на стратегічному рівні системи безпеки підприємства передбачає визначення: алгоритму; основних елементів та етапів розробки стратегії; стратегічної мети, завдань, складових стратегічних елементів; плану забезпечення кадрової безпеки.

Алгоритм розробки вищезазначеної стратегії складається із послідовних дій: аналіз ризиків та загроз забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу, визначення реальних ризиків та загроз кадрової безпеки службою безпеки персоналу та оцінка можливих наслідків їх впливу на діяльність підприємств, аналіз компенсаторних можливостей кадрової безпеки службою безпеки персоналу підприємств щодо протидії та мінімізації ризиків і загроз, організаційне забезпечення механізму кадрової безпеки службою безпеки персоналу, контроль ефективності механізму забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу на основі моніторингу його цільових показників, розробка та формалізація бізнес-процесів забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу, формування стратегічної мети забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу, розробка плану та процесу досягнення мети, декомпозиція процесу досягнення мети проміжних цілей та розробка стратегії забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу [61].

Розробка стратегії забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу повинна послідовно визначати: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічна оцінка забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу, визначення стратегічної мети забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу, діагностика стану забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу, визначення стратегічних завдань забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу та стратегічних альтернатив і прийняття рішень із забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу, стратегічне управління кадрової безпеки службою безпеки персоналу, зокрема ідентифікація

та оцінка ризиків та загроз кадрової безпеки службою безпеки персоналу, планування забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу, вибір методів та інструментів забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу, система взаємодії в процесі забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу.

Основними елементами, які визначають стратегію забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу, є місія підприємства, стратегічні цілі і завдання розвитку, генеральна та функціональні стратегії, врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в реалізації стратегії кадрової безпеки службою безпеки персоналу, зокрема впливу небезпек та загроз, цілі і завдання стратегії кадрової безпеки службою безпеки персоналу, критерії, індикатори і рівні кадрової безпеки службою безпеки персоналу та механізм забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу [46].

Як зазначалося вище, кадрова стратегія повинна розроблятися на основі генеральної стратегії розвитку, стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Відповідно, стратегія кадрової безпеки розробляється згідно зі стратегією розвитку підприємств, стратегією забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу та кадровою стратегією й узгоджується з ними:

- стратегічні цілі розвитку і забезпечення конкурентоспроможності підприємств є передумовою для планування розвитку персоналу на стратегічну перспективу з урахуванням вимог забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу;

- стратегія розвитку підприємств визначає цілі та завдання кадрової стратегії, стратегії забезпечення службою безпеки підприємства та кадрової безпеки службою безпеки персоналу, на основі яких здійснюється оцінка ризиків та загроз з боку персоналу та потенціалу співробітників підприємств для її успішної реалізації;

- стратегія розвитку підприємств передбачає проведення оцінки, аналізу і вибору необхідних інструментів для стратегії забезпечення кадрової безпеки

службою безпеки персоналу [7; 24].

Така стратегія може бути визначена як сукупність стратегічних цілей, завдань та рішень з метою досягнення нормативного стану системи економічної безпеки у кадровій сфері підприємств з метою протидії ризикам та загрозам кадровій безпеці у процесі реалізації кадрового потенціалу. Стратегія кадрової безпеки реалізується за допомогою політики кадрової безпеки, яка визначає вимоги, принципи, засоби методи її забезпечення.

У процесі розробки стратегії важливим етапом є формулювання цілей та завдань, на досягнення яких вона орієнтована. Для правильного визначення цілей кадрової безпеки службою безпеки персоналу необхідно враховувати стратегічні цілі системи безпеки підприємства та кадрової стратегії. Відповідно до цього, стратегічною метою забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу є попередження та мінімізація загроз і ризиків, пов'язаних із персоналом, спрямованих проти економічних інтересів підприємств та реалізація кадрового потенціалу. Мета повинна бути конкретизована в стратегічних завданнях забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу:

- урахування вимог кадрової безпеки при плануванні кадрової стратегії та кадрової політики підприємств;
- укладання нормативної документації для менеджерів з персоналу щодо методів, способів, засобів досягнення та підтримки цільового рівня кадрової безпеки;
- формування та доведення вимог дотримання кадрової безпеки до співробітників підприємств;
- попередження, виявлення та усунення небажаних дій з боку співробітників, які можуть становити загрози економічним інтересам підприємств;
- заходи профілактики зловживань співробітників, які можуть нанести своїми діями або бездіяльністю збитки підприємству;
- заходи реалізації кадрового потенціалу [64].

Основними завданнями стратегії забезпечення кадрової безпеки службою

безпеки персоналу є:

- усунення існуючих та запобігання виникненню потенційних ризиків та загроз кадровій безпеці;
- запобігання збитку від впливу ризиків та загроз кадровій безпеці;
- компенсація збитку в результаті реалізації ризиків та загроз кадровій безпеці;
- запобігання збитку від нереалізованого кадрового потенціалу.

Основою стратегії забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу згідно з кадровою стратегією та стратегією економічної безпеки є кадрове планування, яке містить інформацію про якісні та кількісні параметри персоналу підприємства.

Стратегічний план забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу повинен передбачати певні заходи, дати їх початку і завершення та осіб, відповідальних за їх виконання (власників бізнес-процесів). Зміни у такий план повинні вноситися за результатами виконання заходів з тією ж періодичністю, з якою вносяться зміни до стратегічного плану підприємства. Також необхідно підготувати форкаст фінансування стратегічного плану забезпечення кадрової безпеки службою безпеки підприємства та внести ці дані до фінансового плану підприємства.

Основними завданнями стратегічного плану забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу є:

- залучення та ретенція кадрового складу потрібної якості та кількості у відповідності до вимог кадрової безпеки;
- підвищення кадрового потенціалу у відповідності до вимог кадрової безпеки;
- передбачення проблем, які можуть виникнути через незбалансованість кадрового складу або його невідповідність вимогам кадрової безпеки.

Стратегічний план забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу повинен містити:

- визначення стратегічних альтернатив та прийняття рішень з реалізації

мети й стратегічних завдань забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу;

– визначення місця стратегії забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу у стратегії підприємства, стратегії забезпечення системи безпеки та кадровій стратегії підприємства;

– стратегічну оцінку та характеристику ризиків і загроз кадрової безпеки службою безпеки персоналу;

– визначення цільових (нормативних) показників кадрової безпеки службою безпеки персоналу, їх порогових значень та оцінку;

– діагностику стану забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу;

– засоби, способи, процеси, механізми досягнення та підтримки цільових (нормативних) показників кадрової безпеки службою безпеки персоналу у межах порогових значень [15; 35; 54].

Стратегічний план практичного впровадження кадрової безпеки службою безпеки персоналу на підприємствах передбачає:

– усвідомлення керівництвом необхідності забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу та її інтеграції із системою управління персоналом;

– визначення цілей, завдань, бачення і термінів імплементації кадрової безпеки службою безпеки персоналу;

– діагностику системи управління службою безпеки та управління персоналом;

– ідентифікацію та оцінку ризиків та загроз з боку персоналу;

– проектування забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу;

– процес упровадження кадрової безпеки службою безпеки персоналу (визначення центрів відповідальності, організаційне та інформаційне забезпечення діяльності, визначення нормативних показників стану кадрової безпеки службою безпеки персоналу, визначення засобів, способів, процесів, механізмів досягнення та підтримки цільового стану);

– мотивування учасників процесу забезпечення кадрової безпеки службою

безпеки персоналу, доведення інформації про забезпечення та вимоги кадрової безпеки до співробітників, додаткове навчання персоналу (за необхідності); оцінка результатів роботи кадрової безпеки службою безпеки персоналу та її коригування в процесі згідно зі зворотним зв'язком.

Визначення цілей кадрової безпеки службою безпеки персоналу потребує визначення соціально-економічних критеріїв та показників стану кадрової безпеки службою безпеки персоналу, якими є: показники динаміки чисельного складу персоналу, його потенціалу, показники результативності використання персоналу, показники мотиваційної системи та якості трудового життя, показники кадрових ризиків та загроз. Для цих показників повинні бути визначені порогові (граничні) значення, моніторинг яких дозволить відстежувати вплив несприятливих чинників та проблеми забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу, які можуть бути виражені у відхиленні величин показників від граничних значень у негативний бік та у надмірному збільшенні амплітуди цих показників. Цілком доречно визначати 3 групи показників, які характеризують стан забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу у процесі управління персоналом: SP-індикатори стану забезпечення кадрової безпеки у процесі найму та адаптації персоналу; SD-індикатори стану забезпечення кадрової безпеки у процесі розвитку та контролю персоналу; SL-індикатори стану забезпечення кадрової безпеки у процесі мотивації та формування лояльності персоналу [44; 55; 64].

Одним із важливих стратегічних напрямків удосконалення кадрової безпеки службою безпеки персоналу підприємств є формування організаційної прихильності працівників до підприємства за рахунок підвищення їх задоволеності, лояльності та залученості. Організаційна прихильність передбачає позитивну оцінку працівником свого перебування на підприємстві та наміри діяти на благо підприємства задля досягнення його стратегічних цілей і зберігати членство в ньому. В той же час, за змістом вона повинна містити розуміння співробітниками вимог кадрової безпеки.

З наведеного можна і потрібно зробити висновок про необхідність розробки

та впровадження на підприємствах «Етичного кодексу кадрової безпеки» (або аналогічного за сутністю документа), основною метою якого є формування «нульової толерантності» в компанії до правопорушень та правопорушників і який повинен стати невід'ємною складовою організаційної культури компанії. Практична імплементація «Етичного кодексу кадрової безпеки» на підприємствах є одним із важливих стратегічних напрямків удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки на стратегічному рівні системи безпеки підприємства.

Іншим важливим стратегічним напрямком удосконалення забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу, може стати участь у колективній недержавній системі безпеки, наприклад, у системі корпоративної безпеки членів Українського союзу промисловців і підприємців як основи їх успішного розвитку в умовах впливу зовнішніх ризиків та загроз [20].

Забезпечення кадрової безпеки службою безпеки персоналу у процесі управління персоналом дозволяє здійснювати моніторинг, прогнозування, своєчасне виявлення та попередження ризиків та загроз кадровій безпеці, реалізувати заходи і засоби оперативного (своєчасного) реагування на загрози, а також сприяти реалізації кадрового потенціалу із застосуванням організаційних і правових засобів.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Теоретичні та практичні результати, одержані в процесі дослідження, вирішують важливе наукове завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних та практичних засад механізму запобігання загрозам кадрової безпеки підприємства в процесі підбору персоналу, його діяльності на підприємстві та звільненні працівників, а також розробленні науково-практичних рекомендацій щодо шляхів його удосконалення.

Зроблено наступні узагальнення, висновки та пропозиції:

1. Аналіз сутності кадрової безпеки та її місця в системі безпеки підприємства дав можливість виначити такі її основні властивості:

- кадрова безпека є функціональною складовою економічної безпеки підприємства, оскільки орієнтована на забезпечення такого стану підприємства, який би створив умови до стійкого економічного розвитку;

- має власні системні ознаки, що відображені у її: функціональних елементах, які покликані підтримувати відповідний стан підприємства та його підсистем («підприємство-персонал», «персонал-персонал», «персонал-ресурси», «персонал-середовище», «підприємство-середовище» тощо);

- складна суб'єктно-об'єктна природа, де і суб'єктом і основним об'єктом виступає персонал, загрози йому і від нього, а інші ресурси виконують роль об'єктів по відношенню до персоналу, його потреб, мотивів, інтересів, орієнтирів у поведінці;

- врахує інтереси різних груп суб'єктів та різних рівнів їх реалізації; відкритості та динамічності у процесі взаємодії із параметрами внутрішнього та зовнішнього середовища;

- ієрархічність цілей системи, що впливає з їх складної природи (об'єктивно-суб'єктивної, просторово-часової тощо), де ключова полягає у формуванні таких умов діяльності персоналу на підприємстві, які б забезпечили відчуття захищеності, приналежності, достатності, забезпеченості, значущості, а також протидії їм з мінімальними витратами.

2. Здійснено аналіз ризиків та загроз в кадровій безпеці підприємства. Це дозволило встановити, що 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; неякісні перевірки кандидатів для приймання на роботу.

- 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).

3. Розкрито особливості нормативно-правового регулювання діяльності підприємства із запобігання загрозам його кадрової безпеки. Так, аналіз показав, що спеціального законодавства в цій галузі досі немає. Однак є система нормативних документів органів державної влади та управління, які опосередковано впливають на кадрову безпеку підприємства. Але, діяльність українських підприємств щодо забезпечення її кадрової безпеки має бути регламентована також внутрішніми нормативними актами.

4. Доведено необхідність створення служби управління персоналом підприємства у новому форматі тому, що сьогодні їх діяльність обмежується в основному вирішенням питань прийому і звільнення працівників, оформлення кадрової документації. Відсутня на сьогодні і єдина система роботи з кадрами, перш за все система науково обґрунтованого вивчення здібностей, підстав професійного і посадового просування персоналу відповідно до ділових і особистих якостей. Саме тому, служби управління персоналом нового формату мають стати експертом у питаннях, пов'язаних з організацією виконання функціональних обов'язків, забезпечувати ефективне адміністрування персоналу, що в загальному дозволяє зменшити затрати при збереженні якості діяльності.

5. Визначено механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства в процесі підбору персоналу, важливість гарантування безпеки працівників підприємства в процесі їх роботи на підприємстві та на що необхідно звернути увагу при звільненні персоналу з підприємства.

Як наслідок, запропоновано заходи щодо удосконалення механізму безпеки підприємства при підборі кадрів та управлінні персоналом, які спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу та впровадження результативних дій належного захисту підприємства від дестабілізуючих чинників, пов'язаних із працівниками. Ці заходи пропонується реалізувати на різних ієрархічних рівнях служби безпеки персоналу (стратегічному, тактичному та оперативному):

- на стратегічному рівні - за рахунок розробки та реалізації стратегії забезпечення кадрової безпеки системи безпеки підприємства;
- на тактичному рівні - за рахунок визначення центрів відповідальності та вимог до фахових і функціональних суб'єктів забезпечення кадрової безпеки системи безпеки підприємства;
- на оперативному рівні - за рахунок розробки бізнес-процесу «забезпечення кадрової безпеки у системі безпеки підприємства».

6. Проаналізовано та виявлено недоліки існуючих організаційно-правових засад забезпечення кадрової безпеки підприємства при звільненні персоналу та розроблено відповідні пропозиції щодо їх усунення.

Пояснено, що в плані кадрової безпеки для роботодавця найбільш вигідним залишається припинення трудового договору на підставі угоди сторін, оскільки така угода не містить обмежень за колом осіб які можуть бути звільнені, така угода не може бути відкликана в односторонньому порядку працівником.

7. Аналіз зарубіжного досвіду забезпечення кадрової безпеки підприємств показав, що для успішного запобігання загрозам кадрової безпеки на підприємствах варто впроваджувати дворівневу систему атестацій і безперервного внутрішньо-підприємницького навчання (програма розбудови кар'єри) і в інших навчальних закладах, на курсах підвищення кваліфікації, шляхом стажування у провідних комерційних установах за кордоном.

8. Розроблено та запропоновано заходи вдосконалення механізму запобігання загрозам кадрової безпеки підприємств.

Так, запропоновано методичний підхід до ідентифікації та оцінки ризиків і загроз кадрової безпеки в системі безпеки підприємства, який дає можливість встановити їх наявність та оцінити вплив на ключових етапах забезпечення кадрової безпеки в процесі управління персоналом. Зокрема, під час проведення «вхідного контролю» – при прийомі на роботу та в процесі адаптації, «поточного контролю» – у процесі трудової діяльності, «вихідного контролю» – при звільненні з організації, що, в свою чергу, дозволяє забезпечувати кадрову безпеку на всіх етапах функціонування підприємства.

Підсумовуючи означене слід сказати, що сучасна законодавча база, що стосується правових засад забезпечення безпеки підприємства в процесі підбору кадрів, має ряд прогалин та потребує доопрацювання.

Таким чином, наразі питання кадрової безпеки потребують подальшого наукового дослідження, оскільки вони визначають ступінь захищеності підприємства, галузей та національного господарства загалом за професійними, інтелектуальними, соціально-економічними, культурними і іншими параметрами персоналу, інших економічних ресурсів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Система економічної безпеки логістичних утворень: монографія / В. Г. Алькема. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 378 с.
2. Архірейська Н. В. Дослідження системних підходів щодо оцінки категорії «економічна безпека» / Н. В. Архірейська // Ефективна економіка. – 2013. – № 8. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2235>.
3. Астахова Л. В. Информационная безопасность: риски, связанные с культурным капиталом персонала / Л. В. Астахова // Научно-техническая информация. Серия 1. : науч.-техн. сб. – 2015. – № 4. – С. 1 – 13.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: уч. пос. [8-е изд.] / Т. Ю. Базаров // М. : Академия, 2010. – 224 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підр. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Бобров Є. А. Сучасні підходи до дослідження економічної безпеки / Є. А. Бобров // Економіка України. – 2012. – № 4. – С. 80 – 85.
7. Борисенко З. М. Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України : колективна монографія / З. М. Борисенко, І. Л. Петрова. – К. : Дорадо, 2012. – 234 с.
8. Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки / І. Я. Бурда. // Ефективна економіка. – 2011. – № 10. – [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_10\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_26).
9. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики / І. Я. Бурда // Наукові записки. – 2012. – № 3 (40). – С. 88 – 95.
10. Васильчак С. В. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку / С. В. Васильчак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12. – С. 122 – 128.
11. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової

безпеки суб'єкта господарювання / О. М. Герасименко // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 2. - С. 118-124.

12. Гнилицька Л. В. Теоретико-методологічні та прикладні основи забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності: монографія / Л. В. Гнилицька, О. І. Захаров, П. Я. Пригунов. – К. : Дорадо-Друк, 2011. – 290 с.

13. Городницький Б. Б. Сучасні діагностичні можливості забезпечення кадрової безпеки / Б. Б. Городницький, Ю. А. Поскрипко // Економіка і фінанси. – № 5. – 2015. – С. 33 – 44.

14. Грушко В. І. Система економічної безпеки держави на макро- та мікрорівнях: колективна монографія / В. І. Грушко, В. С. Сідак, В. Г. Алькема. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2012. – 309 с.

15. Даниленко С. В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації / С. В. Даниленко // Проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 146 – 150.

16. Данченко О. Б. Інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом в системі економічної безпеки організацій / О. Б. Данченко, Ю. А. Поскрипко // Управління проектами та розвиток виробництва. – № 3 (43). – 2012. – С. 79 – 87.

17. Дорофеев К. Н. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы / К. Н. Дорофеев, Е. В. Гараева // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – С. 327 – 331.

18. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин [2-е изд.] – Нижний Новгород: НИМБ, 2013. – 624 с.

19. Єгорова О. С. Методи попередження загроз кадровій безпеці підприємства / О. С. Єгорова // Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка. Том 1: Тези конференції. - ДонНТУ. - 2010. - С. 145-147.

20. Єременко А. О. Методологічні основи системи кадрової безпеки підприємства / А. О. Єременко, Т. В. Полозова // Фін.-кредит. діяльн.: пробл. теорії та практики. - 2012. - Вип. 2. - С. 195-198.

21. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія / З. Б. Живко. – Л.: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. – 260 с.

22. Живко З. Б. Концептуальні основи управління кадровою безпекою підприємства / З. Б. Живко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 2. - С. 103-111.

23. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.

24. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.

25. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>.

26. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» від 05.07.1994 N 80/94-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/80/94-%D0%B2%D1%80>.

27. Захаров О. І. Інновації в системі економічної безпеки: Управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання: колективна монографія / О. І. Захаров ; за ред. О. В. Черевка, Л. В. Гнилицької, І. П. Мігус. – Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А. – Черкаси, 2015. – 198 с.

28. Зубок М. І. Забезпечення безпеки підприємства, банку в роботі з кадрами [Частина друга] / М. І. Зубок, С. М. Яременко // Бизнес и безопасность. – 2010. – № 6. – С. 50 – 53.

29. Иванов В. В. Идентификация, аутентификация... лояльность! / В. В. Иванов // Специальная техника. – № 2. – 2006. – С. 21 – 25.

30. Иванова Н. С. Сучасні принципи забезпечення ефективної системи економічної безпеки підприємства / Н. С. Иванова // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2011. – Вип. 7 (2). – С. 57 – 61.

31. Кавтиш О. П. Системна природа кадрової безпеки підприємства / О. П. Кавтиш // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – № 12. – С. 181-189.
32. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади : монографія / С. В. Кавун. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 300 с.
33. Кириченко О.А. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія / [О. А. Кириченко, М.П. Денисенко, В. С. Сідак, С. М. Лаптев, С. А. Єрохінта ін.]. – К. : ІМБ ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2010. – 412 с.
34. Кириченко О. А. Управління фінансово-економічною безпекою: навч. пос. / [О. А. Кириченко, С. М. Лаптев, П. Я. Пригунов, О. І. Захаров та ін.]. – К. : Дорадо-друк, 2010. – 480 с.
35. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. 36. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 638 с.
37. Кіріченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник. 3-тє вид., переробл. і доп. / О. А. Кіріченко. - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
38. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР із змін.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
39. Кодекс законів про працю України, чинний, редакція від 01.04.2014: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
40. Кононенко Ю. С. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами : колективна монографія / [Ю. С. Кононенко, О. М. Герасименко, В. А. Красномовець, А. С. Пасека та ін.]. – Черкаси: Маклаут, 2012. – 257 с.
41. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства / О. Л. Коробчинський // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4 (94). – С. 41 – 45.



42. Костюк Ж. С. Поняття ризику, небезпеки та загрози як базових категорій розкриття сутності економічної безпеки підприємства / Ж.С. Костюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 43. – С. 142 – 149.

43. Крегул Ю. І. Організаційно-правові засади безпеки підприємницької діяльності (в таблицях і схемах): навч. посіб. // Ю. І. Крегул, Р. О. Банк. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 216 с.

44. Лист НБУ від 19.04.2001 р. № 18-112/1467-2599 «Про роз'яснення порядку виконання окремих положень Закону України «Про банки і банківську діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rada.gov.ua/laws/show/v1467500-01>.

45. Костюк Ж. С. Понятие риска, опасности и угрозы как базовых категорий раскрытия сущности экономической безопасности предприятия / Ж. С. Костюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 43. - С. 143-149.

46. Лисенко М. С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств: збірник наукових праць / М. С. Лисенко // Формування ринкових відносин в Україні. – Вип. 7 (86). – К., 2008. – С. 137-140.

47. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства / Н. І. Логовіна // Коммунальное хозяйство городов: Научно-технический сборник. - 2009. - № 87. - С. 371-376.

48. Ляшенко А.Н. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства / А.Н. Ляшенко, Я.Н. Криль // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць Східноукраїнського національного ун-ту ім. Володимира Даля. - 2013. - №25. - С. 274-279.

49. Маренич А. І. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці / А. І. Маренич, Н. Г. Мехеда // Фінансовий простір. Міжнародний науково-практичний журнал. – Черкаси. – 2011. - № 3. - С. 127-132.

50. Мігус І. П. Сучасні методики оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності / І. П. Мігус, С. А. Черненко // Ефективна економіка. – 2013. – № 4. – [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1923>.

51. Назарова Г. В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України / Г. В. Назарова // Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – Вип. 15. – С. 52-60.

52. Орлик О. В. Аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємств та методи захисту від загроз і нейтралізації їх наслідків / О. В. Орлик // Х.: ХНУБА, 2015. – С. 154-165.

53. Отенко И. П. Анализ особенностей международных стандартов кадровой безопасности предприятия / И. П. Отенко, Е. С. Преображенская // Бизнес Информ. - 2014. - № 3. - С. 371-376.

54. Подлужна Н. О. Кількісна оцінка кадрової безпеки організації / Н.О. Подлужна // Вісник Донецького національного університету. Серія: Економіка і право. – 2011. – Вип. 2. – С. 160-164.

55. Поскрипко Ю. А. Взаємодія кадрової безпеки та управління персоналом у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств / Ю. А. Поскрипко. – Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А. – Черкаси, 2014. – С. 317 – 344.

56. Поскрипко Ю. А. Аналіз інтеграції кадрової безпеки в управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу / Ю. А. Поскрипко // Економіка. Фінанси. Право. – № 9 / 1. – 2013. – С. 44-48.

57. Поскрипко Ю. А. Методологические подходы к оценке формирования кадровой безопасности в системе управления персоналом предприятий / Ю. А. Поскрипко // Социальная экономика. Актуальные проблемы XXI века. – 2013. – № 1. – С. 40-43.

58. Поскрипко Ю. А. Модель управления системой кадровой безопасности / Ю. А. Поскрипко // Проблемы экономики и менеджмента – № 9 (25). – 2013. – С. 95-102.

59. Поскрипко Ю. А. Кадрові ризики в системі економічної безпеки / Ю. А. Поскрипко // Problems of social and economic development of business: Collection of scientific articles. – Vol. 2. – Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2014. –406 p.

60. Поскрипко Ю. А. Категорийный анализ кадровой безопасности / Ю. А. Поскрипко // Економка і Финансы. - 2014. - № 1. - С. 7-13.
61. Пучкова С. І. Управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології / С. І. Пучкова // Науковий вісник ; Одеський нац. екон. університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 26 (205). – С. 43–54.
62. Постанова Кабінету Міністрів України «Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці» від 09.08.1993 № 611: <http://www.rada.gov.ua/laws/show/611-93-п>.
63. Руда Т. В. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства / Т. В. Руда, С. М. Рудніченко, А. М. Рудий // Митна безпека. - 2013. - № 1. - С. 20-23.
64. Сідак В. С. Окремі аспекти впровадження міжнародних стандартів забезпечення безпеки підприємств в Україні (на прикладі ISO/IEC 17799:2007) / В. С. Сідак // Вчені записки Університету економіки та права «КРОК». – К., 2008. – Вип. 18. – Т. 4. – С. 165–171.
65. Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення / О. З. Сліпа // Науковий огляд. - 2014. - №1. - Т.2. - С. 56-63.
66. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV із змін.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
67. Чаплигіна Ю. С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека» / Ю. С. Чаплигіна // Управління розвитком. - 2011. - № 4 (101). - С. 102-104.
68. Швайка Л. Деякі питання сутності кадрової безпеки підприємства / Л. А. Швайка, Х. В. Жидецька // Поліграфія і видавнича справа. - 2011. - № 4. - С. 158-163.
69. Шира Т. Б. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства / Т. Б. Шира // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.2. – С. 361-366.
70. Шкарлет С. М. Формування і діяльність системи економічної безпеки сучасного підприємства / С. М. Шкарлет, В. О. Іванець // Вісник Чернігівського держ. технол. університету. – Чернігів : ЧДТУ, 2012. – № 1 (56). – С. 21 – 25.