

УДК 331.421

Олександра Володимирівна СОРОКА

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: aleksandra.80@ukr.net,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6982-1817>

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ФУНКЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Сорока, О. В. *Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук праць (ISSN 2313-4569); за ред. : М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2018. № 4 (68). С. 53–63.*

Анотація. У статті розкрито сутність кадрової безпеки підприємств з позицій системного підходу, її роль та місце в системі управління персоналом. Проаналізовано різні підходи до трактування категорії «кадрова безпека» та запропоновано власну дефініцію цього поняття. Підкреслено, що кадрова складова посідає головне місце серед інших елементів системи безпеки, оскільки охоплює весь комплекс заходів, спрямованих на запобігання й усунення негативних наслідків для економічного стану компанії, пов'язаних з роботою й поведінкою персоналу. Викладено теоретичні положення та надано науково-практичні рекомендації щодо забезпечення кадрової безпеки в системі управління персоналом. Визначено, що забезпечення кадрової безпеки передбачає процес запобігання негативних наслідків, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому. Показано взаємозв'язок забезпечення кадрової безпеки з функціями управління персоналом. У зв'язку з цим процес забезпечення кадрової безпеки запропоновано розглянути в розрізі основних напрямів управління персоналом, а саме: планування персоналу, відбір та найм персоналу, оцінка персоналу, розвиток персоналу, мотивація персоналу, контроль персоналу та вивільнення персоналу. Представлено підхід до ранжування працівників організації з позиції забезпечення її кадрової безпеки. Виділено основні форми реалізації загроз, що виходять від різних груп працівників, і методи протидії їм. Зроблено висновок про те, що запровадження заходів щодо забезпечення кадрової безпеки на сучасних підприємствах дозволить сприймати її як один із найважливіших елементів системи економічної безпеки підприємства та нівелювати цілу низку загроз.

Ключові слова: безпека; кадрова безпека; управління персоналом; ризики; система кадрової безпеки; служба персоналу.

Александра Владимировна СОРОКА

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Одесский национальный экономический университет, Украина, e-mail: aleksandra.80@ukr.net,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6982-1817>

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КАК
ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Сорока, А. В. *Обеспечение кадровой безопасности как функция управления персоналом // Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов (ISSN 2313-4569); под ред. : М. И. Зверькова (глав. ред.) и др. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2018. № 4 (68). С. 53–63.*

Аннотация. В статье раскрыта сущность кадровой безопасности предприятий с позиций системного подхода, ее роль и место в системе управления персоналом. Проанализированы различные подходы к трактовке категории «кадровая безопасность» и предложена собственная дефиниция этого понятия. Подчеркнуто, что кадровая составляющая занимает главное место среди других элементов системы безопасности, поскольку охватывает весь комплекс мероприятий, направленных на предотвращение и устранение негативных последствий для экономического состояния компании, связанных с работой и поведением персонала. Изложены теоретические положения и даны научно-практические рекомендации по обеспечению кадровой безопасности в системе управления персоналом. Определено, что обеспечение кадровой безопасности подразумевает процесс предотвращения негативных последствий, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Показана взаимосвязь обеспечения кадровой безопасности с функциями управления персоналом. В связи с этим процесс обеспечения кадровой безопасности предложено рассмотреть в разрезе основных направлений управления персоналом, а именно: планирование персонала, отбор и найм персонала, оценка персонала, развитие персонала, мотивация персонала, контроль персонала и высвобождение персонала. Представлен подход к ранжированию работников

организации с позиции обеспечения ее кадровой безопасности. Выделены основные формы реализации угроз, исходящих от различных групп работников, и методы противодействия им. Сделан вывод о том, что внедрение мероприятий по обеспечению кадровой безопасности на современных предприятиях позволит воспринимать ее как один из важнейших элементов системы экономической безопасности предприятия и нивелировать целый ряд угроз.

Ключевые слова: безопасность; кадровая безопасность; управление персоналом; риски; система кадровой безопасности; служба персонала.

Alexandra SOROKA

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Human Resources and Labor Economics,
Odessa National Economics University, Ukraine, e-mail: aleksandra.80@ukr.net,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6982-1817>

PERSONNEL SECURITY PROVIDING AS A FUNCTION OF PERSONNEL MANAGEMENT

Soroka, A. (2018). Personnel security providing as a function of personnel management. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Zabezpechennia kadrovoi bezpeky yak funktsiia upravlinnia personalom; za red.: M. I. Zvieriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin, *Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 4 (68), pp. 53–63.

Abstract. The article reveals the essence of enterprises personnel security from the standpoint of a systematic approach, its role and place in the personnel management system. The various approaches to the «personnel security» category interpretation are analyzed and its own definition of this concept is proposed. It was emphasized, that the personnel component occupies the main place among other elements of security system, since it covers the whole range of activities, aimed at preventing and eliminating negative consequences for the company economic condition, related to the work and personnel behavior. Theoretical positions are stated and scientific and practical recommendations on the personnel security ensuring in the personnel management system are given. It is determined that the personnel security provision involves the process of preventing negative consequences, associated with personnel, its intellectual potential and labor relations in general. The relationship of personnel security providing with personnel management functions is shown. In this regard, it was proposed to consider the personnel security providing process in the context of the main directions of personnel management, namely: personnel planning, personnel selection and hiring, personnel assessment, personnel development, personnel motivation, personnel monitoring and personnel release. The approach to the organization employees ranking from the standpoint of ensuring its personnel security is presented. The main forms of threats implementing, emanating from various groups of workers and methods of countering them, are highlighted. It was concluded that the measures implementation to personnel security providing at the modern enterprises will make it perceived as one of most important elements of an enterprise's economic security system and neutralize a range of threats.

Keywords: security; personnel security; HR-management; risks; personnel security system; staffing service.

JEL classification: M120

Постановка проблеми у загальному вигляді. Зміни, що відбулися в останні роки в нашій країні, призвели до загострення протиріч у соціально-трудовій сфері, поляризації інтересів найманих працівників і власників капіталу. У цих умовах виникли небезпеки, руйнівний вплив яких на стан соціально-трудових відносин ще не вивчено, а традиційні загрози з боку персоналу і на його адресу придбали нові риси. Сприятливе інституційне середовище для появи загроз сформувала і неефективна державна політика регулювання соціально-трудових відносин, яка призвела до поширення неформальних норм і правил у взаємодії працівника і роботодавця, зростання витрат, що викликані їх недобросовісною поведінкою. Діяльність із забезпечення кадрової безпеки безпосередньо пов'язана з управлінням персоналом організації та підвищенням ефективності та продуктивності трудової діяльності працівників. Актуальність і необхідність наукових розробок з питань кадрової безпеки підкреслюється доволі високим рівнем імовірності заподіяння шкоди майновим і немайновим інтересам, масштабними втратами у випадку реалізації загроз, причини яких так чи інакше пов'язані зі співробітниками організації, а також відсутністю уніфікованих заходів з профілактики, що дозволяють максимально наблизитися до стану

абсолютної безпеки і захищеності. Таким чином, реалізація заходів з кадрової безпеки залишається пріоритетним і домінуючим напрямком забезпечення комплексної безпеки і захисту організацій, особливо в сучасних умовах несприятливого і нестабільного економічного середовища.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років показав, що питання економічної безпеки підприємств є сьогодні популярними серед науковців, про що, якнайменше, свідчать напрацювання у роботах [1; 2]. Незважаючи на те, що популярність таких питань є принципово іншою, порівняно з періодом зародження і становлення науки про економічну безпеку, дотепер вивчення кадрової складової економічної безпеки підприємства не можна вважати звершеним.

Поняття «кадрова безпека» як сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм з боку персоналу підприємства, розглядав А. Джобава [3]. Як правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом кадрову безпеку розглядав О. Кіріченко [4]: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією усіх підрозділів управління персоналом. На думку А. Кібанова [5], кадрова безпека є генеральним напрямом кадрової роботи, сукупністю принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації. Як сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства, кадрову безпеку розглядали О. В. Ареф'єва та О. Ю. Литовченко [6].

У найширшому розумінні кадрова безпека – це стан захищеності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником. Кадрова безпека забезпечується своєчасним виявленням, попередженням і припиненням небезпечних дій персоналу. Отже, кадрова безпека є одним із головних компонентів системи економічної безпеки, так би мовити її соціальним тлом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Економічна безпека є узагальненим поняттям, так як об'єднує різні функціональні складові. На думку більшості провідних економістів у цій предметній сфері серед складових економічної безпеки виділяють інформаційну, фінансову, техніко-технологічну, інтелектуальну, політико-правову, кадрову. Єдиною є думка економістів щодо виділення кадрової складової економічної безпеки підприємства, що підтверджує актуальність теми дослідження. Однак варто зазначити, що більшість із робіт, представлених даними авторами, належить до класичних. Наразі немає єдиної думки щодо трактування поняття «кадрова безпека підприємства». Сучасні умови нової економіки вимагають відповідної розробки нових підходів і методів щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства в системі управління персоналом.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне і методологічне дослідження сутності поняття «кадрова безпека підприємства», а також обґрунтування її місця і ролі в системі управління персоналом. Для досягнення цієї мети було поставлено та вирішено такі завдання: проаналізувати економічну сутність поняття «кадрова безпека», розглянувши її на мікрорівні; розкрити взаємозв'язок забезпечення кадрової безпеки з функціями управління персоналом; розробити заходи щодо протидії загрозам кадрової безпеки в системі управління персоналом бізнес-одиниць.

Виклад основного матеріалу дослідження. Метою забезпечення безпеки будь-якої організації є комплексний вплив на потенційні та реальні загрози (ризики), що не дозволяють їй успішно функціонувати в нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Найскладніша ланка у системі економічної безпеки – це людина, так як саме людський

фактор може спричинити критичний вплив на успішність діяльності і саме існування організації.

Кожна сучасна організація прагне не тільки взаємодіяти на ринку товарів і послуг з усіма зацікавленими сторонами, але й зберегти свою унікальність і цілісність. Завдяки грамотно підбраної кадрової складової організація прагне зайняти лідируюче становище на ринку, бути конкурентоспроможною, успішно просувати свій бізнес.

На шляху досягнення поставлених бізнес-ідей потрібна добре налагоджена система роботи служби управління персоналом з питань забезпечення кадрової безпеки організації, яка змогла б вчасно розпізнати і протистояти різним небезпекам.

Поняття «кадрова безпека» підприємства є похідним від поняття «безпека» взагалі. Варто зазначити, що на сьогодні серед фахівців і вчених, які займаються цією проблемою, не існує єдиної думки з приводу визначення сутності поняття «безпека підприємства».

Для того, щоб сформулювати власне тлумачення «кадрової безпеки підприємства», проаналізуємо найбільш відомі визначення цього поняття (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз поняття «кадрова безпека підприємства» (складено автором)

Автор поняття	Визначення
Алькама В. Г. [7]	Процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.
Ареф'єва О. В. [6]	Робота з персоналом, що націлена на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Уся ця діяльність не є окремим напрямком у функціоналі менеджера з персоналу, а лише органічно вписується в нього. У цьому випадку практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що в компанії присутні всі етапи організації та управління персоналом.
Козаченко Г. В. [1], Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. [2]	Це забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Саме вона повинна займати домінуюче положення щодо відношення до інших елементів системи безпеки компанії.
Кавун С. В. [8]	Це заходи, спрямовані на запобігання економічних загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом підприємства, вирішення конфліктних ситуацій в колективі.
Лазаршина І. Д., Оренчин О. В. [9]	Це люди, яким роботодавець довіряє свої активи, ресурси і делегує повноваження для виконання певних заходів.
Назарова Г. В. [10]	Це не просто певні заходи, а система взаємодії, носіями якої є люди, тому важко визначитися із значенням та термінами етапів реформування системи, адже кадрова безпека це адаптивна система, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до виникаючих загроз і розвиваючись під їхнім впливом, по можливості попереджаючи їх.
Дорофеев К. Н. [11]	Це комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на виявлення, відображення і ліквідацію наслідків різних загроз діяльності організації.

Отже, представлені точки зору на поняття «кадрова безпека», дозволяють виділити такі його аспекти як: люди, вид роботи з персоналом, система взаємодії, заходи, процес, забезпечення, комплекс дій.

Вважаємо за доцільне надати авторське визначення поняття «кадрова безпека організації»: це сукупність заходів, спрямованих на збереження ядра персоналу, створення максимальних умов для його продуктивної діяльності за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.

Кадрову безпеку в організації можна розглядати з різних позицій. З одного боку – це процес забезпечення поточної і потенційної захищеності персоналу організації від різноманітних загроз в процесах його відбору та адаптації, розвитку та кар'єрного зростання, оцінки його ділових і особистісних характеристик і оплати праці, а також при переміщенні і вивільненні з організації. Для персоналу в цьому випадку основним джерелом загроз є роботодавець, який грубо порушує права та гарантії працівників.

З іншого боку, кадрову безпеку можна розглядати з точки зору активного захисту, якого потребує організація. Йдеться про економічну безпеку, імідж і сталий розвиток внутрішніх бізнес-процесів, про загрози, що створюються несанкціонованими свідомими чи несвідомими діями персоналу цієї організації, які можуть вступати в сумнівні з точки зору закону трудові відносини. Це може бути корупційна діяльність чиновників і осіб, що приймають рішення та зловживають своїм становищем. Працівники організації можуть вступати у змову, передавати секретну інформацію третім особам або використовувати її не за прямим призначенням. Окремі співробітники можуть здійснювати вербування рідкісних фахівців, переманювати їх у конкуруючі організації. Успішні організації можуть піддаватися рейдерським захопленням, іншим видам насильницьких дій.

Ризики з боку персоналу виникають завжди і на всіх етапах роботи. У зв'язку з цим, організація повинна створювати гнучку систему кадрової безпеки, яка здатна вчасно діагностувати насування загрози і своєчасно їй запобігти. Дуже важливо вибудувати якісну роботу служби управління персоналом в організації, починаючи з етапу підбору і найму кадрів.

В процесі розробки основних напрямів політики кадрової безпеки вагомим кроком є визначення основних цілей її реалізації, інакше кажучи, стратегічного розуміння, заради чого керівництво підприємства здійснює всі ці кроки. До основних цілей політики кадрової безпеки необхідно включити дві головні [12]:

по-перше: забезпечення, підтримка у коротко- та довгостроковій перспективі стабільного і результативного функціонування підприємства, а також захищеності його розвитку від протиправних дій з боку персоналу (промислового шпигунства, розкрадання матеріальних засобів);

по-друге: забезпечення ефективності роботи підприємства в питаннях додержання безпеки життєдіяльності персоналу, охорони його здоров'я та праці.

Визначимо принципи, що спричиняють вплив на систему кадрової безпеки:

1. Цілісність. Принцип цілісності означає, що на підприємстві повинна функціонувати система кадрової безпеки, за якої буде зберігатися режим захищеності для всіх складових підприємства: персоналу, інформації і майна від реальних або потенційних ризиків і загроз, що виходять від персоналу. Таким чином, система безпеки повинна бути всебічно задовільною для того, щоб гарантувати захист організації як зсередини колективу, так і за його межами. У процесі підтримки кадрової безпеки повинні брати участь абсолютно всі співробітники підприємства.

2. Терміновість. Принцип терміновості передбачає, що система кадрової безпеки вимагає такої побудови, за якої вона могла б розрізняти на початкових етапах всілякі аномальні відхилення в процесі діяльності підприємства, брати участь в усуненні їх негативного впливу і, як наслідок, заподіяння шкоди. Впровадження принципу терміновості набагато економічніше, ніж усунення заподіяної шкоди.

3. Надійність або постійність. Принцип надійності передбачає, що система кадрової безпеки повинна ґрунтуватися на тому, щоб постійно забезпечувати захист інтересів підприємства в умовах перешкоджання недоброзичливцям.

4. Правомірність. Усі вжиті заходи щодо забезпечення кадрової безпеки повинні спиратися на чинне законодавство держави. Усі положення про засоби безпеки, прийняті на підприємстві, у свою чергу, також повинні ґрунтуватися і формуватися на основі чинних правових актів.

5. Економічність. Принцип економічності передбачає раціональний розподіл витрат на забезпечення кадрової безпеки таким чином, щоб обсяг витрат був економічно раціональним і не виходив за межі рівня економічного сенсу його використання.

6. Комунікативність або узгодженість. Для збереження режиму захищеності підприємства в інтересах кадрової безпеки варто, щоб зусилля всіх осіб, які її забезпечують, були взаємопов'язаними. Тобто всі суб'єкти цього процесу повинні взаємодіяти один з одним, точно знати та виконувати свої обов'язки і повноваження.

7. Сукупність відкритості та приватності. Деякі способи, методи і засоби забезпечення кадрової безпеки повинні бути негласними, з якими може бути ознайомлене лише тісне коло фахівців, що працюють з конфіденційною інформацією підприємства. Такі заходи можуть зробити кардинальний вплив на боротьбу з внутрішніми і зовнішніми загрозами, вчасно запобігати негативним чинникам, які можуть призвести до дестабілізації господарської діяльності підприємства. Проте, сукупність базових заходів повинна бути відома всім службовцям організації.

8. Професіоналізм. Зважаючи на те, що будь-яке підприємство часто стикається з ризиком як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, питанням забезпечення кадрової безпеки повинні займатися компетентні фахівці, які вміють вчасно дати оцінку подіям, що відбуваються, а також прийняти правильне рішення.

Суб'єктом кадрової безпеки на підприємстві виступає служба управління персоналом, яка займається дослідженням і регулюванням кадрових ризиків, основною метою якої є виявлення, контроль, ліквідація і моніторинг потенційних загроз, що виходять від персоналу. З точки зору служби управління персоналом, всі кандидати на посаду в компанію, разом зі справжніми співробітниками, повинні розглядатися як потенційна загроза кадровій безпеці.

При розробці заходів щодо забезпечення кадрової безпеки основну увагу варто приділити тим групам персоналу, з боку яких можуть виходити найбільш небезпечні для компанії загрози кадровій, інформаційній, майновій, фінансовій та іншій безпеці. Характеристика груп персоналу з точки зору основних загроз безпеці представлена в табл. 2.

Так як суб'єктом кадрової безпеки виступає служба з управління персоналом, то кадрова безпека сукупно з іншими основними функціями цієї систем знаходить своє місце серед них і проходить через всі етапи цієї взаємодії. Всі основні функції системи управління персоналом органічно пов'язані між собою і представляють засіб ефективної взаємодії з персоналом, кадрова безпека також знаходить своє місце серед них, неявно проходить через всі етапи цієї взаємодії, але стає функцією тільки у випадку усвідомленого управління нею. У зв'язку з цим, перед менеджментом організації та безпосередньо службою управління персоналом повинні стояти завдання щодо забезпечення кадрової безпеки.

Аналіз існуючих теоретичних підходів до виділення функцій управління персоналом дозволяє зробити висновок, що в економічній літературі забезпечення кадрової безпеки як самостійна функція управління персоналом не розглядається. Однак всі функції управління персоналом спрямовані на розвиток компанії, підтримку її стабільності, розвиток людських ресурсів, забезпечення захищеності інтересів як персоналу, так і організації, а, значить, і забезпечення кадрової безпеки. Як справедливо зазначає К. Лактіонова, управління кадровою безпекою є пріоритетним порівняно з іншими аспектами роботи зі зниження ризиків організації (фінансових, правових, інформаційних, технологічних та ін.), оскільки «... саме люди як запобігають, так і створюють загрозу безпеці компанії» [13, с.10].

Визначальним і початковим при формуванні системи забезпечення кадрової безпеки організації є її стратегія, яка представляє собою «... сукупність пріоритетних цілей і управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист організації від будь-яких загроз, пов'язаних з функціонуванням кадрового напрямку її діяльності» [14, с.32]. Ця стратегія є

складовою корпоративної стратегії економічної безпеки і повинна враховуватися при формуванні стратегії управління людськими ресурсами організації.

Таблиця 2

Структура персоналу з позиції забезпечення кадрової безпеки організації та його характеристика (складено автором)

Склад групи	Характеристика з позиції забезпечення організаційної безпеки	Основні форми реалізації загроз кадровій безпеці
Топ-менеджери	Формують стратегію корпоративної безпеки взагалі і кадрової безпеки зокрема. Приймають рішення про виділення необхідних ресурсів на забезпечення безпеки. Можуть обійти механізми контролю за допомогою наявних повноважень. Їх дії можуть завдати найбільший збиток майновим та немайновим інтересам організації	Крадіжка, шахрайство, участь в рейдерських захопленнях компанії
Співробітники, які забезпечують корпоративну безпеку (працівники кадрової служби, служби безпеки, керівники структурних підрозділів, в тому числі керівники функціональних напрямків забезпечення безпеки та ін.)	Реалізують стратегію і політику забезпечення кадрової безпеки, виконують функції забезпечення безпеки. Відповідають за кадрове забезпечення системи безпеки	Низька кваліфікація, вербування з боку конкурентів та інших груп впливу
Особливо цінні (ключові) співробітники	Здійснюють істотний внесок в підвищення економічної і інтелектуальної безпеки організації, досягнення її цілей	Мають досить високу конкурентноздатність на ринку праці, тому можуть бути об'єктом переманювання з боку конкурентів
Працівники, які мають доступ до матеріальних активів і фінансових ресурсів	Становлять загрозу майновій безпеці організації	Розкрадання грошових коштів і майна, недбале ставлення до майна, свідоме його пошкодження
Співробітники, які мають доступ до інформаційних ресурсів	Їх дії можуть нести загрозу інформаційній та інтелектуальній безпеці організації, самі вони можуть стати об'єктом вербування і шантажу	Навмисне і ненавмисне порушення правил забезпечення інформаційної безпеки
Співробітники, які володіють комерційною таємницею і конфіденційною інформацією		Передача конкурентам і іншим зацікавленим особам інформації, що становить комерційну таємницю
Співробітники, яким складно знайти заміну (представники «дефіцитних» професій, працівники, які мають корисні зв'язки і знайомства та ін.)	У випадку їх звільнення організація може втратити свої конкурентні переваги	Можуть бути об'єктом переманювання з боку конкурентів

Продовження табл. 2

Працівники, які володіють фрагментарною інформацією про діяльність організації (курують клієнтські групи, які мають доступ до конфіденційної інформації тощо)	Їх дії можуть нести загрозу безпеці організації, але не завдають непоправної шкоди	Втрата клієнтської бази, розповсюдження конфіденційної інформації
Співробітники, які виконують функції з обслуговування персоналу (прибиральниці, секретарі, охоронці, водії тощо)	Можуть стати об'єктом вербування і шантажу, в разі нелояльності завдати істотної шкоди інтересам організації	Поширення, передача конкурентам та іншим зацікавленим особам конфіденційної інформації. Організація викрадень, вбивств посадових осіб компанії
Інший персонал організації	Дії персоналу, зазвичай, не завдають значної шкоди і не мають серйозних негативних наслідків	Крадіжка, шахрайство, звільнення тощо

Можна зробити висновок про те, що забезпечення кадрової безпеки має бути пріоритетним завданням служб управління персоналом при реалізації їх функцій (табл. 3).

Таблиця 3

Напрями забезпечення кадрової безпеки організації в розрізі функцій управління персоналом (складено автором)

Функціональні блоки управління персоналом	Напрями забезпечення кадрової безпеки організації
Планування та маркетинг персоналу	Визначення кадрового ядра безпеки організації, тобто тих посад, з боку яких можуть виходити найбільш небезпечні загрози інформаційній, майновій, інтелектуальній та іншій безпеці. Визначення необхідної чисельності персоналу, необхідної для реалізації цілей компанії і якісного виконання заданого обсягу робіт з урахуванням критеріїв кадрової безпеки (оптимальність кількісного складу, баланс статевих, вікових і освітніх груп персоналу, кваліфікаційний рівень і якість інтелектуального потенціалу і т.д.). Моніторинг загроз життєво важливим інтересам організації, спрямований на забезпечення кадрової безпеки. Оптимізація чисельності персоналу з урахуванням стратегії розвитку організації. Виключення дублювання функцій забезпечення кадрової безпеки. Регламентація функцій безпеки, чіткий поділ функціональних обов'язків серед підрозділів і посадових осіб щодо забезпечення безпеки і т.д. Раціоналізація витрат на управління розвитком і безпекою персоналу і т.д.
Формування та оцінка персоналу	Оцінка благонадійності кандидатів на вакантну посаду. Виявлення і відмова у наймі кандидатам на вакантну посаду, чиї ділові якості, автобіографічні дані, звички, захоплення і коло спілкування викликають обґрунтовані сумніви в їх потенційній лояльності. Виявлення різного роду залежностей (адикцій) кандидатів на вакантну посаду. Скорочення витрат, пов'язаних із зайвим обігом кадрів. Формування вимог до співробітників компанії щодо безпеки і т.д. Оцінка різних форм прояву нелояльності і неблагонадійності працівників організації, в тому числі на етапі проходження випробування.

Продовження табл. 3

Управління соціально-трудовами відносинами	Мінімізація конфліктів, трудових суперечок, що викликані конфліктом інтересів працівників і роботодавця. Формування у персоналу установок на усвідомлене розуміння необхідності лояльної поведінки щодо свого роботодавця. Збереження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, спрямованого на формування політики чесності по відношенню до клієнтів, працівників і роботодавця. Забезпечення контролю за дотриманням правил забезпечення безпеки працівника і роботодавця. Регламентація норм і правил вирішення трудових конфліктів і суперечок і т.д. Контроль за дотриманням працівником чинного трудового законодавства при виконанні трудових обов'язків. Запобігання можливих звернень до суду й інших інстанцій, мінімізація матеріальної відповідальності працівника і роботодавця щодо виникаючих трудових суперечок. Розробка локальних нормативних актів, що стосуються забезпечення кадрової безпеки і т.д.
Забезпечення нормальних умов праці	Збереження і підтримка фізичного та психологічного здоров'я персоналу як запоруки забезпечення фізичної безпеки персоналу. Створення для співробітників соціально-економічних та інших умов праці, що мінімізують ймовірність їх переманювання. Створення сприятливих умов праці і т.д. Проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками компанії щодо правил проведення конфіденційних ділових переговорів, спілкування з клієнтами, тактики поведінки при спробах вербування і шантажу, забезпечення інформаційної безпеки роботодавця в робочий і в неробочий час. Своєчасне забезпечення повною і достовірною інформацією, необхідною для виконання трудових обов'язків і т.д.
Управління розвитком персоналу	Організація навчання загальним правилам забезпечення безпеки організації. Організація навчання правилам особистої безпеки. Організація навчання співробітників з метою набуття навичок поведінки у випадку реалізації загроз щодо їх безпеки – спроби переманювання, вербування, шантажу, залякування і т.д. Моніторинг лояльності співробітників щодо яких планується підвищення на посаді, зарахування до кадрового резерву. Проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть завдати своїми діями шкоду компанії і т.д.
Управління мотивацією	Розробка заходів, спрямованих на мотивацію лояльності працівників організації, в тому числі: створення у найбільш цінних працівників стійкої економічної та соціально-економічної мотивації до відмови від будь-яких пропозицій про зміну роботодавця; створення у співробітників ефективної мотивації до дотримання діючих правил забезпечення інформаційної, майнової та особистої безпеки. Формування у працівників мотивації до внесення ініціативних пропозицій щодо підвищення безпеки організації. Стимулювання закріплення кадрів. Виявлення мотивів і причин звільнення цінних співробітників і місця їх подальшого працевлаштування і т.д.

Для ефективної роботи із забезпечення кадрової безпеки співробітники служби управління персоналом повинні мати доступ до необхідної інформації, що стосується як діяльності компанії, так і персональних даних співробітників компанії; брати участь у формуванні корпоративної культури, що сприяє реалізації стратегії кадрової безпеки; брати участь в стратегічному плануванні безпеки підприємства і реалізовувати власні ініціативи

у сфері забезпечення кадрової безпеки; розробляти кадрову політику з урахуванням вимог кадрової безпеки. Ключовим елементом у формуванні безпеки підприємства можна вважати наповненість служби управління персоналом висококваліфікованими, компетентними фахівцями. Нехтування цим елементом може призвести до ризикованих ситуацій та, як наслідок, помилок при наймі персоналу, розстановці кадрів, мотивації та стимулюванні, контролі, а також звільненні співробітників.

Висновки і перспективи подальших розробок. Як висновок варто зазначити, що кадрова безпека підприємства – це складне і багатоаспектне поняття, яке використовується в різних значеннях економічної науки. Вона є елементом економічної безпеки підприємства, націлена на ефективну роботу з персоналом, встановлення трудових і етичних відносин, які б забезпечували беззбиткову роботу підприємства. Діяльність із забезпечення кадрової безпеки не є окремим напрямком у функціях менеджера з персоналу, а лише доповнює їх. У цьому випадку практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що на підприємстві присутні всі етапи організації та управління персоналом. Для забезпечення ефективного функціонування механізму кадрової безпеки і її зміцнення потрібно: поєднувати матеріальні вкладення в персонал з моральними; створювати безпечні і хороші умови для роботи персоналу; створювати умови для кар'єрного зростання персоналу; здійснювати на кожному підприємстві стратегічне кадрове планування; узгоджувати ринкові умови, розвиток бізнесу і інтереси співробітників підприємства; здійснювати диференціацію розмірів доходів працівників, що виконують різні функції. Таким чином, забезпечення кадрової безпеки може гарантувати стабільну і максимально ефективну діяльність підприємства і високий потенціал його розвитку в майбутньому.

Перспективи подальших досліджень передбачають розробку методики оцінки кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства, а також проведення апробації за допомогою розробленої методики.

Література

1. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. *Экономическая безопасность предприятия : сущность и механизм обеспечения* : монографія. Киев : Либра, 2003. 280 с.
2. Ляшенко О. М. *Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства* : монографія. Луганськ : Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, 2011. 400 с.
3. Джобава А. М. *Организационные и экономические составляющие конкурентоспособности предприятия* // Кадры предприятия. 2009. № 1. С. 10–11.
4. Кіріченко О. А. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності* : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання-Прес, 2002. 384 с.
5. Кибанов А. Я. *Управление персоналом организации*. Москва : ИНФРА-М, 2002. 638 с.
6. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. *Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств* // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 11. С. 95–100.
7. Алькема В. Г. *Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств* // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. статей. 2011. Вип. 38. С. 8–13.
8. Кавун С. В. *Система економічної безпеки : методологічні та методичні засади* : монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 299 с.
9. Лазаршина І. Д., Оренчин О. В. *Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства* // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. статей. 2011. Вип. 38. С. 62–65.
10. Назарова Г. В. *Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства* // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. Вип. 15. С. 52–60.
11. Дорофеев К. Н., Гараева Е. В. *Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы* // Молодой ученый. 2013. № 6. С. 327–331.
12. Світлична В. Ю., Запара А. П. *Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки* // Молодий вчений. 2016. № 12. С. 870–873.
13. Лактионова К. *Профилактика корпоративного мошенничества* // Справочник по управлению персоналом. 2010. № 5. С. 10–14.

14. Алавердов А. Р. *Управление кадровой безопасностью организации* : учеб. Москва : Маркет ДС, 2010. 176 с.

References

1. Kozachenko, A. V., Ponomarev, V. P., Lyashenko, A. N. (2003). *Economic security of an enterprise: essence and ensuring mechanism*: monograph [Ekonomicheskaya bezopasnost predpriyatiya: sushchnost i mekhanizm obespecheniya: monografiya], Libra, Kiev, 280 s. [in Russian]
2. Lyashenko, O. M. (2011). *Conceptualization of enterprise's economic security management*: monograph [Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva: monohrafiia], Skhidno-ukrainskyi natsionalnyi universytet im. V. Dalia, Luhansk, 400 s. [in Ukrainian]
3. Dzhobava, A. M. (2009). *Organizational and economic components of enterprise competitiveness* [Organizatsionnye i ekonomicheskie sostavlyayushchie konkurentosposobnosti predpriyatiya], Kadry predpriyatiya, No. 1, s. 10–11 [in Russian]
4. Kirichenko, O. A. (2002). *Foreign economic activity management*. 3th ed. [Menedzhment zovnishno-ekonomichnoi diialnosti; 3 vyd.], Znannia-Pres, Kyiv, 384 s. [in Ukrainian]
5. Kibanov, A. Ya. (2002). *Organization personnel management* [Upravlenie personalom organizatsii], INFRA-M, Moskva, 638 s. [in Russian]
6. Arefieva, O. V., Lytovchenko, O. Yu. (2008). *Personnel component in economic security system of machine-building enterprises* [Kadrova skladova v systemi ekonomichnoi bezpeky mashynobudivnykh pidpriemstv], Aktualni problemy ekonomiky, No. 11, s. 95–100 [in Ukrainian]
7. Alkema, V. H. (2011). *Key directions of economic security system development of motor transport enterprises* [Kliuchovi napriamky rozvytku systemy ekonomichnoi bezpeky avtotransportnykh pidpriemstv], Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, Vyp. 38, s. 8–13 [in Ukrainian]
8. Kavun, S. V. (2009). *Economic security system: methodological and methodical principles*: monograph [Systema ekonomichnoi bezpeky: metodolohichni ta metodychni zasady: monohrafiia], Kharkivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet, Kharkiv, 299 s. [in Ukrainian]
9. Lazarshyna, I. D., Orenchyn, O. V. (2011). *Sources of information and analytical providing of enterprise's economic security* [Dzherela informatsiino-analitychnoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva], Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, Vyp. 38, s. 62–65 [in Ukrainian]
10. Nazarova, H. V. (2010). *Prerequisites for enterprise's personnel security system creating* [Peredumovy stvorennia systemy kadrovoi bezpeky pidpriemstva], Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy, Vyp. 15, s. 52–60 [in Ukrainian]
11. Dorofeev, K. N., Garaeva, E. V. (2013). *Personnel security in economic evaluation system of firm's activity* [Kadrovaya bezopasnost v systeme ekonomicheskoy otsenki deyatelnosti firmy], Molodoy uchenyy, No. 6, s. 327–331 [in Russian]
12. Svitlychna, V. Yu., Zapara, A. P. (2016). *The main directions of personnel security policy development* [Rozrobka osnovnykh napriamiv polityky kadrovoi bezpeky], Molodyi vchenyi, No. 12, s. 870–873 [in Ukrainian]
13. Laktionova, K. (2010). *Prevention of corporate fraud* [Profilaktika korporativnogo moshennichestva], Spravochnik po upravleniyu personalom, No. 5, s. 10–14 [in Russian]
14. Alaverdov, A. R. (2010). *Organization's personnel security management* [Upravlenie kadrovoy bezopasnostyu organizatsii], Market DS, Moskva, 176 s. [in Russian]