

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>

УДК 65.015.13

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### PECULIARITIES OF FORMING AND ENSURING HUMAN RESOURCES SECURITY IN THE ENTERPRISE

**Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2427-7218>**Демиденко Леся Миколаївна**кандидат економічних наук, доцент,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8179-2366>**Здоров Володимир Миколайович**здобувач вищої освіти,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3691-5144>**Voronko-Nevidnycha Tetiana, Demydenko Lesya, Zdorov Volodumir**  
Poltava State Agrarian University

Стаття присвячена питанням формування та забезпечення кадрової безпеки у підприємстві за сучасних умов господарювання. Рекомендовано послідовність етапів щодо формування та впровадження системи кадрової безпеки у підприємстві. Акцентовано увагу на важливості взаємоузгодження стратегії кадрової безпеки, яку доречно розглядати як певний комплекс цілей та управлінських підходів щодо захисту та нівелювання загроз, пов'язаних з діяльністю персоналу, із загальною стратегією розвитку суб'єкта господарювання. Проаналізовано основні труднощі впровадження системи кадрової безпеки, зокрема, виділено недостатнє розуміння працівниками цілей та завдань реалізації такого проєкту; втрата цілей щодо впровадження системи безпеки; низький рівень кваліфікації фахівців; незадовільний рівень мотивації персоналу; низький рівень розуміння системи кадрової безпеки працівниками, опір змінам тощо.

**Ключові слова:** кадри, безпека, кадрова безпека, система кадрової безпеки, персонал, підприємство.

Статья посвящена вопросам формирования и обеспечения кадровой безопасности на предприятии в современных условиях хозяйствования. Рекомендована последовательность этапов по формированию и внедрению системы кадровой безопасности на предприятии. Акцентируется внимание на важности взаимодействия стратегии кадровой безопасности, которую уместно рассматривать как определенный комплекс целей и управленческих подходов по защите и нивелированию угроз, связанных с деятельностью персонала, с общей стратегией развития предприятия. Проанализированы основные трудности внедрения системы кадровой безопасности, в частности, выделено недостаточное понимание работниками целей и задач реализации такого проекта; потеря целей по внедрению системы безопасности низкий уровень квалификации специалистов; неудовлетворительный уровень мотивации персонала; низкий уровень понимания системы кадровой безопасности работниками, сопротивление изменениям и т.д.

**Ключевые слова:** кадры, безопасность, кадровая безопасность, система кадровой безопасности, персонал, предприятие.

The article is devoted to the formation and security of personnel security in the enterprise in the current conditions of management. Recommended succession of stages on the formation and implementation of the system of personnel security in the enterprise. Attention is focused on the importance of interoperability personnel security strategy, which is considered as a certain set of goals and management approaches to the protection and non-violation of threats associated with the activities of the personnel, with a general strategy for the development of the enterprise. Analyzed the main difficulties of implementing a system of staffing security, in particular, is seen lack of

understanding of the objectives of the staff of the tasks of the implementation of such a project; Loss of goals for implementation of the safety system; low level of qualification of the personnel; low level of motivation of the personnel; low level of understanding of the system of personnel safety by the employees, resistance to changes, etc. Studying staff safety by different approaches we can conclude that it is possible to consider it as: the state of the system, etc. the state of protection of the interests of the organization and improvement of its human capital; the totality of processes aimed at the strengthening, preservation and development of human resource potential; Set of measures aimed at preventing unlawful actions on the part of the staff of the enterprise. It is stated that during the formation of the system of staff security, the personnel security strategy is fundamental, which can be considered as a set of goals and management approaches to the protection and prevention of threats associated with the activities of the personnel. In view of this, staff security should be seen not only as a condition, but also as the ability of the company to respond adequately to internal and external threats, to protect the corporate interests, Improve the human resource potential and maintain an effective system of human resource management, forming a safe working environment and ensuring the reliability of personnel.

**Keywords:** human resources, security, staff security, staff security system, staff, company.

**Постановка проблеми.** Для успішного ведення бізнесу за сьгоднішніх трансформаційних швидкозмінюваних умов кожному суб'єкту господарювання потрібно мати ефективну систему заходів безпеки. Як правило, основні ризики підприємства створюються його ж працівниками. Саме працівники, які дотичні до усіх аспектів функціонування підприємства, так само пов'язані із забезпеченням кадрової безпеки. Тому абсолютно виправданим є формування та забезпечення такої кадрової безпеки, яка б нівелювала загрози, що постійно виникають у процесі функціонування.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання забезпечення необхідно за сучасних умов господарювання рівня кадрової безпеки досліджується вітчизняними та зарубіжними вченими, що підтверджує актуальність даної сфери. Значимий внесок у розвиток теоретичних засад кадрової безпеки суб'єктів господарювання здійснили О. Ареф'єва, О. Воронка, З. Живко, Г. Козаченко, О. Лащенко, О. Литовченко, Н. Логінова, О. Ляшенко, В. Пономарьов та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, існують низка нерозкритих аспектів теоретичного обґрунтування кадрової безпеки, так і практичним її забезпеченням за сучасних умов господарювання, що вимагає подальшого їх аналізу.

**Постановка завдання.** Мета дослідження – розкриття особливостей формування та забезпечення кадрової безпеки у підприємстві за сучасних умов господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Насьогодні розвиток та результативне функціонування підприємств мінливим, що спричинено трансформаційними економічними змінами, посиленням конкурентної боротьби, глобалізаційними викликами тощо [4, с. 26; 8, с. 229]. Ця ситуація акцентує увагу

нові вимоги та підходи до процесів корпоративного управління, управлінські рішення бізнес-ситуацій, а також способів та методів їх вирішення, безпосереднє управління персоналом [3, с. 136]. Зокрема, надактуальним є питання підбору управлінців, підвищення координації бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень, реалізація стратегічних і оперативних завдань.

Серед окреслених завдань, одним із пріоритетних є питання формування та забезпечення кадрової безпеки персоналу, його лояльності та відданості як основний напрямок підвищення ефективності управління підприємством.

Кадрова безпека – це сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості й результативності господарської діяльності підприємства [1, с. 97].

Сучасні динамічні умови спонукають все більшу кількість управлінців застосувати нестандартні методи роботи з персоналом. Зокрема, все більша кількість фахівців акцентують увагу на розробці та впровадженні системи кадрової безпеки, в основі якої правова й соціальна захищеність, командна єдність і системність, дотримання балансу інтересів всіх учасників тощо.

Досліджуючи кадрову безпеку за різними підходами дійшли висновку, що її можливо розглядати як:

- стан системи, тобто стан захищеності інтересів суб'єкта господарювання й удосконалення його людського капіталу [6];
- сукупність процесів, спрямованих на зміцнення, збереження і розвиток кадрового потенціалу [5, с. 176];
- сукупність заходів, направлених на запобігання протиправним діям з боку персоналу підприємства [7, с. 373].

З огляду на це, кадрову безпеку слід розглядати не лише як стан, але і як здатність підприємства своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, захищати корпоративні інтереси, вдосконалювати кадровий потенціал та підтримувати ефективну систему управління людськими ресурсами, формуючи безпечні умови праці та забезпечуючи надійність персоналу.

При проектуванні бажаної системи кадрової безпеки важливими питаннями є: виявлення конкретних загроз від працівників та застосування відповідних заходів для їх запобігання; створення стимулів та мотиваційних чинників, спрямованих на підвищення лояльності; процес і порядок взаємодії суб'єктів управління кадровою безпекою (служба управління персоналом, служба безпеки та юридичний відділ); формування корпоративного кодексу поведінки працівників для створення системи особистої відповідальності; захист суб'єкта господарювання від розголошення конфіденційної інформації праців-

никами; протидія розкраданням, крадіжкам, заходи проти хабарництва; детальний аналіз повноважень та результатів роботи працівників, які перебувають на посадах з корупційними (шахрайськими) ризиками.

Рекомендована нами послідовність формування та впровадження системи кадрової безпеки у підприємстві, представлена на рис. 1.

Безпосереднім початком формування системи кадрової безпеки суб'єкта підприємницької діяльності є визначення потреби у забезпеченні відповідного рівня кадрової безпеки або визнання того, що таких заходів недостатньо.

У цьому випадку суб'єктом прийняття рішення про впровадження цієї системи є керівництво підприємства.

Саме тому необхідно деталізувати наявні проблеми підприємства щодо кадрової безпеки та розробити заходи їх вирішення та запобігання. Отож, другим етапом є визначення мети, візії, цілей, завдань та термінів реалізації системи кадрової безпеки у підприємстві.

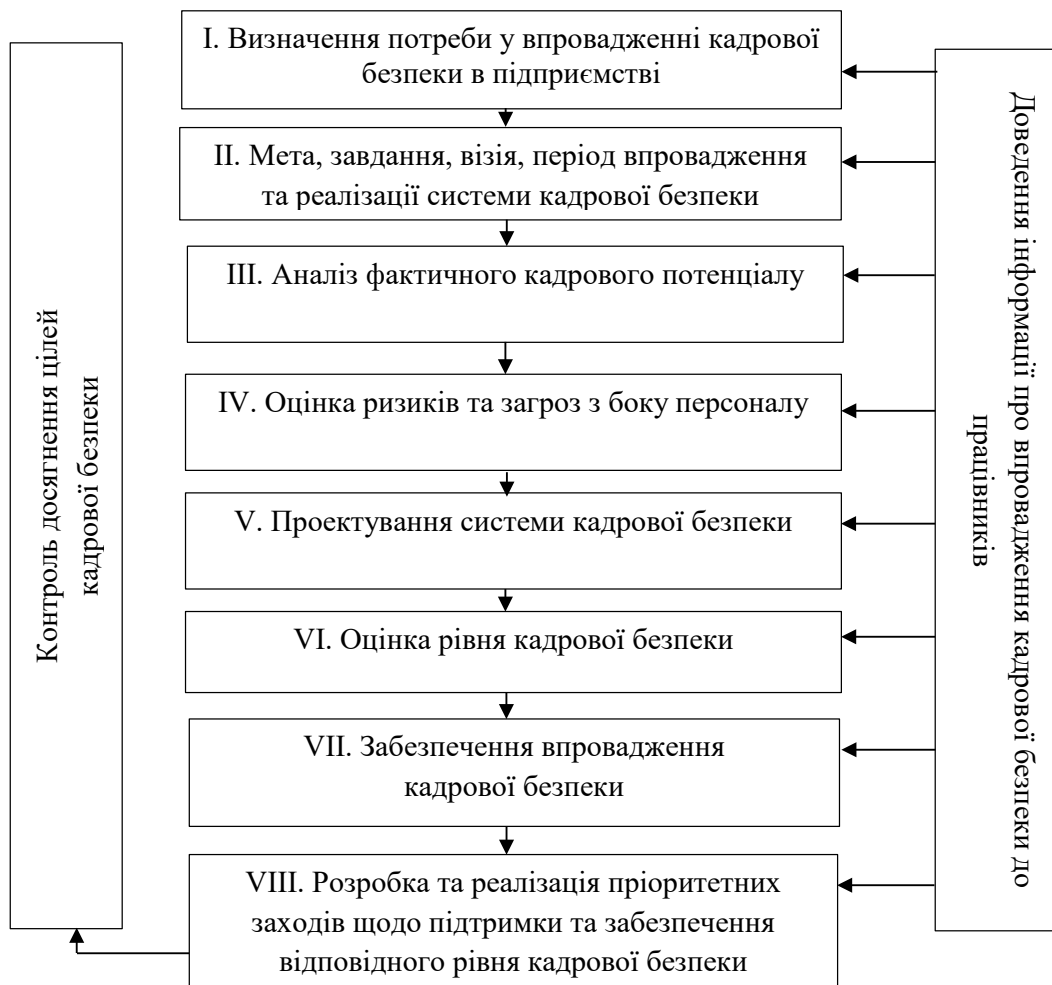


Рис. 1. Рекомендована послідовність етапів формування та впровадження системи кадрової безпеки у підприємстві

Очевидно, що при формуванні системи забезпечення кадрової безпеки визначальним є стратегія кадрової безпеки, яку доречно розглядати як певний комплекс цілей та управлінських підходів щодо захисту та нівелювання загроз, пов'язаних з діяльністю персоналу. Ця стратегія є невід'ємною частиною корпоративної стратегії підприємства та має враховуватися при формуванні стратегії управління персоналом. Тому важливим є взаємоузгодження всіх складових даних стратегій.

На третьому етапі проводиться оцінка кадрових ресурсів підприємства, рекомендується діагностувати ризики та загрози з боку працівників. Після цього має бути розроблена система кадрової безпеки, яка включає демонстрацію цих заходів та інструментів для забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання.

Важливим аспектом під час формування та впровадження системи кадрової безпеки є доцільність доведення інформації щодо необхідності реалізації кожного з етапів даного процесу з метою уникнення або зменшення негативного впливу з боку працівників, подолання опору змінам, можливістю залучення підтримки персоналу тощо.

На етапі впровадження системи кадрової безпеки підприємства необхідно довести до персоналу основні цілі та завдання даного заходу. Без розуміння персоналом наслідків, які можуть виникнути внаслідок ігнорування своїх обов'язків, своєї відповідальності тощо, є неможливим результативна діяльність підприємства в цілому, та забезпечення відповідного рівня кадрової безпеки, зокрема.

Також на цьому етапі необхідно розглянути рішення щодо оптимізації організаційної структури підприємства. До того ж керівництву ватро звернути увагу на можливі труднощі при впровадженні системи кадрової безпеки. Зокрема, серед основних: недостатнє розуміння працівниками цілей та завдань реалізації такого проєкту; втрата цілей щодо впровадження системи безпеки; низький рівень

кваліфікації фахівців, що відповідають за дане впровадження; низький рівень мотивації персоналу; низький рівень розуміння системи кадрової безпеки працівниками підприємства, як наслідок, опір змінам; недотримання строків впровадження систем безпеки тощо.

Значимим етапом формування та впровадження системи кадрової безпеки у підприємстві є його оцінка та відповідна зміна параметрів і характеристик, засобів і методів, що використовуються, у разі потреби.

Одним із останніх кроків щодо формування результативної системи кадрової безпеки є розробка та впровадження першочергових заходів для підтримки та посилення кадрової безпеки підприємства у динамічних умовах зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що контроль за досягненням цілей на кожному етапі здійснюється з метою нівелювання можливих відхилень та негативних наслідків системи кадрової безпеки підприємства в результаті вжитих дій. У запропонованій послідовності формування та забезпечення системи кадрової безпеки рекомендовано контролювати кожен із етапів. Тим самим, збільшуючи можливості вчасного реагування на можливі відхилення від прогнозованих результатів, досягнення цілей на кожному із етапів формування та впровадження системи кадрової безпеки у підприємстві.

**Висновки.** Отож, підсумовуючи вищеведене, необхідно зауважити, що система кадрової безпеки – це, перш за все, система взаємодії, яка здійснюється працівниками суб'єкта господарювання (керівниками, експертами, спеціалістами, працівниками), тому процес формування та її впровадження – це постійний процес, який вимагає застосування превентивних заходів щодо нівелювання ризиків та загроз. Тому в сучасних умовах неможливо сформувати кадрову безпеку підприємства без урахування сучасних, практичних та ефективних методів управління персоналом, контролю та лояльності працівників.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 97.
2. Воронка О. З., Живко З. Б., Мартин О. М. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 165–171.
3. Воронько-Невіднича Т. В. Сучасні тенденції управління персоналом організацій. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : РВВ ПДАА, 2019. 268 с. С. 134–136.
4. Воронько-Невіднича Т. В., Ткаченко В. І. Управління кадровою безпекою як складова комплексної системи корпоративного менеджменту підприємства. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку*. Збірник

тез XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 18 травня 2021 року). Полтава : ПДАА, 2021. 152 с. С. 26–29.

5. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. С. 176.

6. Лащенко О. Ю. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4602/>

7. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Коммунальное хозяйство городов*. 2009. № 87. С. 373.

8. Voronko-Nevidnycha T., Sirenko O. Interconnection of social and economic components of sustainable development of the agrarian sphere. *Management of the 21st century: globalization challenges* : monog. 2020. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. 471 p. P. 228–234.

#### REFERENCES:

1. Arefieva O. V. & Lutovchenko O. Yu. (2008) Kadrova skladova v systemi ekonomichnoji bezpeky mashynobudivnykh pidpryjemstv [Personnel component in the system of economic security of machine-building enterprises]. *Aktualjni problemy ekonomik – Current economic problems*, 11, 95–100. (in Ukrainian)

2. Voronka O. Z, Zhuvko Z. B. & Martun O. M. (2018) Kadrova bezpeka cherez pryzmu ponjatijno-kateghorialnogho aparatu ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva [Personnel security through the prism of the conceptual-categorical apparatus of economic security of the enterprise]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 22, 165–171. (in Ukrainian)

3. Voronko-Nevidnycha T. V. (2019) Suchasni tendenciji upravlinnja personalom orghanizacij [Modern trends in personnel management of organizations]. *Upravlinnja resursnym zabezpechennjam ghospodarskoji dijajnosti pidpryjemstv realnogho sektoru ekonomiky: zb. materialiv IV Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. – Management of resource provision of economic activity of enterprises of the real sector of economy: collection of materials IV All-Ukrainian. scientific-practical internet conference* (November 19, 2019) (pp. 134–136). Poltava: RVV PDAA. (in Ukrainian)

4. Voronko-Nevidnycha T. V. & Tkachenko V. I. Upravlinnja kadrovoju bezpekoju jak skladova kompleksnoji systemy korporativnogho menedzhmentu pidpryjemstva [Personnel security management as a component of the complex system of corporate management of the enterprise]. *Marketynghove zabezpechennja produktovogho rynku. Zbirnyk tez KhIII Mizhnarodnoji naukovopraktychnoji konferenciji – Marketing support of the food market. Collection of abstracts of the XIII International scientific-practical conference* (Poltava, May 18, 2021) (pp. 26–29). Poltava: RVV PDAA. (in Ukrainian)

5. Kozachenko G. V., Ponomarev V. P. & Lyashenko O. M. (2003) *Ekonomichna bezpeka pidpryjemstva: sutnistj ta mekhanizmy zabezpechennja* [Economic security of the enterprise: essence and mechanisms of maintenance]. Kyiv: Libra. (in Ukrainian)

6. Lashchenko O. Y. (2015) Kadrova bezpeka, jak skladova ekonomichnoji bezpeky bankivskojji ustanovy [Personnel security as a component of economic security of a banking institution]. *Efektynva ekonomika – Efficient economy*, 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4602/> (in Ukrainian)

7. Lohinova N. I. (2009) Mistse kadrovoi bezpeky v ekonomichnii bezpetsipidpryjemstva [A place of skilled safety is in economic security of enterprise]. *Kommunalnoe khoziaistvo horodov*, vol. 87, no. 174, 371–376. (in Ukrainian)

8. Voronko-Nevidnycha T. & Sirenko O. (2020) Interconnection of social and economic components of sustainable development of the agrarian sphere. *Management of the 21st century: globalization challenges*. Prague. Nemoros s.r.o. Czech Republic, 228–234.