

УДК 658:65.012.8:339
DOI: 10.60022/2(9)-27S

Филипів Олег Богданович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедра менеджменту та маркетингу у видавничій справі
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Fylypiv Oleh

PhD student

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing

National University "Lviv Polytechnic", Ukraine

ORCID: 0009-0001-9481-8094

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС

Анотація. Тривалий дисбаланс на ринку праці зумовив посилення інтересу до проблематики забезпечення кадрової безпеки на мікрорівні. Обмежена пропозиція, що поєднується із високим рівнем невідповідності кваліфікаційного рівня претендентів на робочі місця з вимогами роботодавців, при подальшій високій плинності кадрів й важливості результативного інвестування в інтелектуальний розвиток працівників в сукупності стали підставою для зосередження уваги на засадах формування й розвитку системи управління кадровою безпекою підприємства. Раніше розроблені напрацювання щодо вирішення кадрових питань в контексті забезпечення економічної безпеки виявилися недостатньо результативними в умовах високої динаміки без можливості розроблення стратегії на будь-який тривалий проміжок часу. Виконане узагальнення сприяло уточненню змісту поняття «система управління кадровою безпекою підприємства» з наступним поглибленням розуміння основних складових такої системи, що створює необхідне теоретичне підґрунтя для подальших розвідок.

Ключові слова: кадрова безпека, персонал, працівники, загроза, управління, система

HUMAN RESOURCE SECURITY MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE: THEORETICAL BASIS

Abstract. A prolonged imbalance in the labor market has intensified interest in the issues of ensuring personnel security at the micro level. A limited supply, combined with a high level of mismatch between applicants' qualifications and employers' requirements, along with persistently high staff turnover and the importance of effective investment in the intellectual development of employees, together have become the basis for focusing attention on the principles of forming and developing an enterprise's human resource security management system. Previously developed approaches to solving personnel issues in the context of ensuring economic security have proved insufficiently effective under conditions of high dynamism, where it is impossible to develop a long-term strategy.

The purpose of the article is to structure and clarify the content of the main components of an enterprise's human resource security management system.

To develop the theoretical basis for forming such a system, the following methods were applied: induction and deduction, comparison and systematization — when researching the essential characteristics of the term “human resource security management system of an enterprise”; synthesis and analysis — to clarify horizontal and vertical links connecting the human resource security management system with other components of the enterprise as a system; morphological analysis — to refine the content of the purpose, goals, tasks, subjects, and objects of the human resource security management system; abstract-logical method — for theoretical generalizations and research conclusions.

The generalization performed made it possible to specify the content of the concept of an enterprise's human resource security management system as a combination of elements that determine the possibility of purposeful influence of security subjects on internal and external human resources, as security objects, through the application of a set of methods aimed at strengthening the enterprise's competitive position and its development, taking into account dynamic conditions, particularly the individuality of how each person —

functionally linked to these key components — perceives the influence of various factors.

This study deepens the understanding of the main components of an enterprise's human resource security management system, creating the necessary theoretical foundation for further research.

Keywords: *personnel security, staff, employees, threat, management, system*

Постановка проблеми. В поточних умовах беззаперечним є факт можливості підтримання необхідного рівня безпеки для провадження бізнесу лише у випадку реалізації системного підходу. Виключно за такого варіанту можна уникнути хаотичності, фрагментарності та низької результативності виконання дій стосовно обмеження впливу та ліквідації наслідків певної частини загроз. Сьогодні також домінує позиція стосовно важливості створення системи економічної безпеки в умовах кожного підприємства. Типовим є розгляд на теоретичному рівні окремих підсистем, зокрема кадрової, що має обмежене застосування на практиці через відсутність ґрунтовних розробок. Проблема полягає також в тому, що окремо застосовуються засади забезпечення безпеки та управління персоналом. Якщо ж приділена увага кадровій безпеці, то йдеться про відокремлену систему без належного зв'язку із економічною безпекою, її іншими складовими та загалом процесом управління підприємством. Зважаючи на те, що більше 90% підприємств в Україні за основними критеріями належать до «малих», то вказані реалії обмежують результативність безпекових заходів стосовно персоналу, як найціннішого ресурсу та джерела загроз. В умовах таких підприємств не може відокремлено функціонувати підрозділ кадрової безпеки. Відтак важливим є розроблення теоретико-методичних засад формування системи кадрової безпеки враховуючи усі реальні обставини, тобто існуюче місце в системах економічної безпеки та управління персоналом, тобто на підставі цілісного бачення усіх внутрішніх й зовнішніх процесів та уникаючи «закритості» стосовно системи будь-якого рівня.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління кадровою безпекою підприємства розглядається у публікаціях таких науковців як А. Грянило [4], Л. Калініченко [6], О. Караїм [9], Я. Кулімякін [6], В. Кузьма [4], І. Мігус [1], О. Мілашовська [4], Г. Назарова [8], В. Панченко [2], О. Силкін [10], Л. Томаневич [3], О. Хандій [5], О. Чорнокозинська [7], В. Швед [7], А. Штангрет [9–10], О. Шуміло [6] та інші. Дослідники зосередилися на доведенні важливості виокремлення кадрової складової в системі економічної безпеки підприємства із подальшим уточненням суті ключових складових такої підсистеми. Попри вагомість отриманих результатів, цілісне бачення структури системи управління кадровою безпекою, в тому числі щодо горизонтальних й вертикальних зв'язків з іншими системами вищого й нижчого порядку, не сформовано.

Метою статті є структуризація та уточнення змісту основних складових системи управління кадровою безпекою підприємства.

Виклад основного матеріалу. Поміж невеликої кількості публікацій, які приділяють належну увагу саме системі управління кадровою безпекою підприємства, заслуговує на увагу така авторства І. Мігус. Дослідниця доводить, що вказану систему потрібно сприймати як «...взаємопов'язані заходи щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного управління персоналом підприємства за умови забезпечення стабільного стану його системи економічної безпеки» [1, с. 215]. Ми дещо по іншому інтерпретуємо зміст такої системи, сприймаючи її як сполучення елементів, що визначає можливість цілеспрямованого впливу суб'єктів безпеки на внутрішні й зовнішні людські ресурси, як об'єкти безпеки, шляхом застосування комплексу методів задля посилення конкурентної позиції підприємства та його розвитку, виходячи з динамічності умов, зокрема індивідуальності сприйняття впливу сукупності факторів на кожну людину, яка функціонально пов'язана із вказаними основними компонентами. Відмінність полягає в тому, що функції суб'єктів й об'єктів кадрової безпеки виконує персонал, а також особи, що належать до зовнішнього середовища, зокрема представники правоохоронних та інших органів й ті, яких доцільно розглядати як претенденти на робочі місця. Їх усіх об'єднує спільне – індивідуальність у сприйнятті змін та характер впливу значної кількості факторів, що й визначає їх поведінку. Інші відмінності нами будуть уточнені шляхом послідовного розгляду усіх компонентів такої системи управління.

Вважаємо за необхідне розпочати з огляду існуючих варіантів структуризації системи управління кадровою безпекою підприємства, тобто визначення основних підсистем. Йдеться про перелік основних компонентів та виокремлення підсистем. Перший підхід реалізується в більшості шляхом уточнення складу суб'єктів й об'єктів, а також форм реалізації впливу, тобто механізму, методів, функцій, принципів, забезпечення тощо. Окремі варіанти такого підходу містять дискусійні

моменти. Для прикладу, В. Панченко [2, с. 55] додає до типового переліку також як окремий компонент «загрози», які визначають характер взаємодії суб'єктів й об'єктів безпеки. Погоджуючись, що така система управління повинна реагувати на зміну умов існування підприємства, дотримуємося позиції, що такі фактори не є її складовими через їх непостійну природу. Другий варіант структуризації передбачає варіативність щодо підсистем. Певна чітка ієрархічність запропонована Л. Томаневич, коли як базові визначені «...безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека та антиконфліктна (психологічна) безпека» [3, с. 190], з наступною більш чіткою деталізацією на окремі підсистему другого порядку. В інших публікаціях, для прикладу авторства О. Мілашовської [4], простежується спроби розвинути початкову ідею, але вони в більшості зведені до вибіркового обрання базового переліку підсистем із ліквідацією рівності. Загалом обидва варіанти структуризації несуть цінність, оскільки надають необхідне підґрунтя для подальших розвідок, в тому числі за рахунок дискусійності окремих моментів. В межах цього дослідження нами буде уточнено структуризацію, яка відповідає обом підходам, зокрема в частині виокремлення основних підсистем, а також розглядом таких базових компонентів як мета, цілі і завдання, суб'єкти і об'єкти управління.

Стосовно першого варіанту структуризації підкреслимо, що ми дотримуємося погляду про важливість синхронізації структуризації між системою управління кадровою безпекою та системою управління персоналом через їх розташування на одному ієрархічному рівні в межах загальної системи, якою є підприємство.

Деталізація системи управління персоналом виконується шляхом виокремлення ряду підсистем, зокрема таких як «...аналіз та планування, підбір та наймання, оцінювання, організація навчання та підвищення кваліфікації, атестація і ротація, мотивація, облік, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення» [5, с. 74].

Стосовно системи кадрової безпеки актуальні усі перелічені підсистеми із доповненням за рахунок тих, що стосуються зовнішньої складової людських ресурсів. Іншим визначальним моментом є цільове спрямування вказаних вище підсистем. Для прикладу, підсистема підбору й найму в системі кадрової безпеки не обмежується документальним оформленням працівника. Відбувається ретельна перевірка його особи, тобто не лише достовірність наданих документів про особу, освіту й рівень кваліфікації, але й приналежність до груп ризику, відгуків з попередніх місць роботи, баз даних правоохоронних органів й банківських установ, взаємовідносин з членами сім'ї й сусідами за місцем фактичного проживання тощо. Перелік безпекових процедур в межах цієї системи відмінний в умовах кожного окремого підприємства, але ключовим є розгляд претендента на робоче місце і як джерела можливих загроз в подальшому. Зроблене уточнення вказує не лише на відмінності між двома системами, але й те, що їх елементи мають сумісну приналежність із виконанням дещо різних функціональних завдань. Водночас, як було продемонстровано, більшість варіантів структуризації системи управління персоналом характеризується високим рівнем деталізації, що утруднює розроблення методичних засад оцінювання результативності. З цієї причини нами виконано укрупнення із подальшим уточненням змісту кожної такої підсистеми. Іншими словами в системі управління кадровою безпекою підприємства необхідно розрізняти такі підсистеми як:

- забезпечення підприємства людським капіталом (визначення потреби, планування, моніторинг ринку праці, відбір, оцінювання, перевірка, створення резерву);
- розвитку персоналу (адаптація, навчання, підвищення кваліфікації, атестація, формування безпечних умов, регулювання трудових відносин);
- мотивації й поведінки (покращення морально-психологічного клімату, стимулювання й самомотивація, підтримання ініціативності, посилення лояльності, заохочення участі в безпековій діяльності, розвиток корпоративної культури).

Виконана оптимізація забезпечує вищий рівень чіткості у застосуванні усіх вище розглянутих складових досліджуваної системи.

В ході виконання другого варіанту структуризації, відзначимо, що відомі позиції щодо мети характеризуються певною відмінністю суті через варіативність загалом розуміння такої системи управління. Позитивно оцінюємо базові орієнтири на «...формування конкурентоспроможного колективу» [6 с. 139], але не погоджуємося із нейтралізацією виключно кадрових ризиків. Вважаємо більш ґрунтовний погляд І. Мігус, яка доводить важливість «...формування й використання висококваліфікованого та відповідного персоналу, що дозволить мінімізувати вплив загроз на економічну безпеку підприємства» [1, с. 215]. Наша позиція, враховуючи процитовані й критично

осмислені погляди, полягає в тому, що метою системи управління кадровою безпекою є задоволення потреби підприємства в людських ресурсах з наступною реалізацією впливу, який передбачає запобігання й ліквідацію загроз, які виникають в ході взаємодії з персоналом. Мета концентровано визначає генеральне спрямування, що в подальшому більш ширше інтерпретується за рахунок цілей.

Ознайомлення із поширеними варіантами цілей кадрової безпеки [7, с. 103; 8, с. 232; 9, с. 1236; 10, с. 228] дозволило встановити існування двох основних підходів, коли перший обмежується ліквідацією загроз для персоналу, а другий передбачає максимально широкий перелік, що в більшості співпадає із такими, які встановленні щодо управління персоналом загалом. Обидва варіанти можна вважати прийнятними лише частково. Наша позиція визначається метою, а відтак передбачає важливість досягнення наступних цілей:

- задоволення потреб підприємства в людських ресурсах, які за кількісним й якісним рівнями дозволяють зберігати та покращувати конкурентні позиції підприємства;
- попередження, обмеження та ліквідація наслідків впливу загроз стосовно персоналу та таких, джерелом яких є його окремі представники;
- формування інформаційного підґрунтя та виконання комплексу заходів, які б сприяли слідуванню підприємства за зрушеннями у зовнішньому середовищі, зокрема інтелектуалізації й цифровізації;
- попередження та обмеження негативних наслідків внутрішніх конфліктів, зокрема шляхом розвитку корпоративної культури.

Перелік цілей є обмежений, але він, уточнюючи мету в стратегічному плані, послугує основою для розроблення завдань, зміст яких переглядається в тактичному вимірі. Формування хоча б орієнтовної сукупності завдань обтяжене необхідністю врахування специфіки функціонування певного підприємства, відтак в подальшому будуть визначені лише орієнтири, які потребують адаптації й обов'язкового систематичного уточнення:

- супровід розроблення кадрової стратегії підприємства із контролем за її реалізацією;
- формування нормативно-правового забезпечення взаємодії з персоналом;
- моніторинг рівня, встановлення обставин зміни й розроблення прогнозів забезпечення кадрової безпеки підприємства;
- підбір кандидатів на робочі місця, що включає максимальну повну перевірку із застосуванням різних методів;
- супровід адаптації найманих працівників з метою недопущення конфліктів та погіршення психологічного клімату;
- поточний контроль за рівнем виконання службових обов'язків, лояльністю, дотримання ділової етики, існуванням неформальних груп тощо;
- діагностика й розроблення заходів щодо покращення умов праці, підвищення кваліфікації, горизонтального й вертикального переміщення в межах управлінської структури, стимулювання й самотивації;
- застосування дисциплінарних методів впливу з метою обмеження загроз, які виникають за ініціативи чи бездіяльності персоналу;
- виконання процедур під час звільнення працівників.

Суб'єкти безпеки нами умовно поділені на «основні», тобто представлені службою безпеки підприємства, «допоміжні», в якості яких розглядаються відділ кадрів, бухгалтерія, фінансовий відділ, HR-відділ, юридичний відділ, служба охорони праці, лінійні керівники тощо та «зовнішні».

Об'єкти безпеки згруповані як «внутрішні», тобто персонал підприємства, та «зовнішні», до числа яких запропоновано віднести: колишніх працівників, пенсіонерів, учнів та студентів, ветеранів та інші групи учасників ринку праці, рівень знань й вмінь яких дозволяє розглядати їх як реальних або потенційних виконавців функціональних завдань.

Висновки. Зосередження уваги на управління економічною безпекою підприємства не може в повній мірі компенсувати ті прогалини, що утворилися стосовно нижчого ієрархічного рівня, зокрема стосовно кадрової безпеки підприємства. Складність такої підсистеми зумовлена тим, що об'єктом й суб'єктом управління виступають люди, які відмінні в своїй поведінці під впливом значної кількості факторів. Цей момент обумовлює важливість чіткого формування засад їх взаємодії для забезпечення результативності впливу й досягнення цілей.

В ході виконання дослідження поглиблено розуміння поняття «система управління кадровою безпекою підприємства» із уточненням змісту ключових складових такої системи. Подальші розвідки

доцільно виконати з метою розроблення механізму управління як такої складової, що забезпечує дієвість й цілісність усієї системи.

Література

1. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою підприємства. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2018. №4(52). С. 213–221.
2. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21. С. 53–60.
3. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2009. № 1. С. 185–192.
4. Мілашовська О. І., Грянило А. В., Кузьма В. І. Особливості організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/32.pdf (дата звернення 05.12.2025)
5. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СЛУ ім В. Даля, 2010. 240 с.
6. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. №1(43). С. 138–143.
7. Швед В. В., Чернокозинська О. А., Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3(36). С. 101–108.
8. Назарова Г. В. Кадрова безпека підприємства: загрози, ризики, функції та методи управління. *Формування ринкової економіки*. 2012. №2. С. 230–240.
9. Штангрет А. М., Караїм О. В. Формування кадрового потенціалу підприємства в умовах дисбалансу ринку праці через домінування загрози війни. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. №10. С. 1235–1244.
10. Штангрет А. М., Силкін О. С. Безпекові аспекти управління персоналом підприємства в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №9(37). С. 227–237.

References

1. Mihus I. P. (2018) Stvorennia systemy upravlinnia kadrovuiu bezpekoiu pidpriemstva [Creation of a personnel safety management system for the enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu «Krok» – Academic notes of Krok University*, no. 4(52), pp. 213–221.
2. Panchenko V. A. (2018) Mistse kadrovoi bezpeky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [The place of personnel security in the system of economic security of enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 21, pp. 53–60.
3. Tomanevych L. M. (2009) Kadrova bezpeka pidpriemstva yak ob'ekt teoretychnoho doslidzhennia [Personnel security of an enterprise as an object of theoretical research]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs*, no. 1, pp. 185–192.
4. Milashovska O. I., Hrianylo A. V., Kuzma V. I. (2016) Osoblyvosti orhanizatsii kadrovoi bezpeky pidpriemstva hotelno-restorannoho hospodarstva [Peculiarities of organizing personnel security in a hotel and restaurant enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 6. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/32.pdf (accessed 05 December 2025).
5. Khandii O. O. (2010) *Upravlinnia personalom pidpriemstva: kontseptualne vyznachennia ta mekhanizmy rozvytku* [Enterprise personnel management: conceptual definition and development mechanisms]. Luhansk: Vyd-vo SNU im V. Dalia. (in Ukrainian)
6. Kalinichenko L. L., Shumilo O. S., Kulimiakin Ya. Yu. (2020) Kadrova skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva rozdrubnoi torhivli [The human resource component of the economic security of a retail enterprise]. *Problemy ekonomiky – Economic problems*, no. 1(43), pp. 138–143.
7. Shved V. V., Chornokozynska O. A. (2022) Teoretyko-metodolohichni zasady kadrovoi bezpeky na pidpriemstvi [Theoretical and methodological principles of personnel safety at the enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Governance*, vol. 3(36), pp. 101–108.

8. Nazarova H. V. (2012) Kadrova bezpeka pidpryiemstva: zahrozy, ryzyky, funktsii ta metody upravlinnia [Enterprise personnel security: threats, risks, functions and management methods]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky – Formation of a market economy*, no. 2, pp. 230–240.

9. Shtangret A. M., Karaim O. V. (2025) Formuvannia kadrovoho potentsialu pidpryiemstva v umovakh dysbalansu rynku pratsi cherez dominuvannia zahrozy viiny [Formation of the enterprise's human resources potential in conditions of labor market imbalance due to the dominance of the threat of war]. *Uspikhy i dosiahnennia v nautsi – Successes and achievements in science*, no. 10, pp. 1235–1244.

10. Shtanhret A. M., Sylkin O. S. (2024) Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of enterprise personnel management in a hyperdynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific innovations and advanced technologies*, no. 9(37), pp. 227–237.