

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**Харківський національний університет внутрішніх справ**  
**Сумська філія**  
**Кафедра соціально-економічних дисциплін**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

з навчальної дисципліни «Основи економічної безпеки»  
вибіркових компонент  
освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

262 Правоохоронна діяльність (правоохоронна діяльність)

за темою – «Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства»

### **ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 14.08.2024 № 8

### **СХВАЛЕНО**

Вченою радою Сумської філії  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 08.07.2024 № 8

### **ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 13.08.2024 № 7

Розглянуто на засіданні кафедри соціально-економічних дисциплін  
Протокол від 25.06.2024 № 23

### **Розробник:**

доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії ХНУВС, кандидат економічних наук Парфентій Л.А.

### **Рецензенти:**

1. Доцент кафедри бухгалтерського обліку та оподаткування Навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та менеджменту Сумського державного університету, кандидат економічних наук, доцент Кравченко О.В.
2. Заступник директора - начальник відділу навчально-методичної роботи Сумської філії Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат юридичних наук, доцент Науменко К.С.

## План лекції

1. Підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства.
2. Суб'єкти забезпечення економічної безпеки підприємства.
3. Кадрове забезпечення економічної безпеки підприємства.

### Література: Нормативна

1. Про Бюро економічної безпеки України : Закон України від 28 січня 2021 року № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>.
2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 року № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>.
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року "Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року" : Указ Президента України; Стратегія від 11.08.2021 № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>.

### Основна

4. Бондарук Т., Чеховська М., Бондарук О. Економічна безпека України під час військових дій: виклики та шляхи протидії. *Економічні горизонти*. 2024. №1(27). С. 129-141. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.299201](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.299201).
5. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації : монографія / Захарій Степанович Варналій ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ : Знання України, 2020. 423 с.
6. Винославська О., Кононець М. Економічна безпека особистості в умовах пандемії COVID-19. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. № 1 (22). С. 33-44. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2021.1.22.4>.
7. Економіка та економічна безпека держави. Теорія та практика : Монографічний навчальний посібник / С. Давиденко, О. Єгорова, В. Приходько, П. Матішак, Я. Голоніч, П. Копінець, М. Мачкінова, М. Доброволська та ін. Ужгород : РІК-У, 2017. 388 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/19681>.
8. Економічна безпека : навчальний посібник / Користін О.Є. [та ін.] ; за ред. О.М. Джужі ; МОНУ. Київ : Всеукраїнська асоціація видавців "Правова єдність" ; Алерта ; КНТ ; Центр учбової літератури, 2010. 368 с.
9. Економічна безпека : підручник / авт. кол. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. Б. Жихор, д-ра екон. наук, проф. О. І. Барановського. К. : УБС НБУ, 2015. 467 с.
10. Економічна безпека держави: навчально-методичний посібник / Живко З.Б., Черевко О.В., Копитко М.І., Зачосова Н.В., Живко М.О., Серeda В.В., Занора

В.О., Бісєвєць А.В.; за ред. Живко З.Б. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 240 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3466>.

11. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник / [Небава М. І., Міронова Ю.В.]. Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/33nebava\\_ekonomichna\\_bezpeka\\_pidpriyemstva/ekon\\_bezp\\_Nebava.pdf](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/33nebava_ekonomichna_bezpeka_pidpriyemstva/ekon_bezp_Nebava.pdf).
12. Економічна безпека України : монографія / [Федоренко В.Г., Грищенко І.М., Новікова О.Ф. та ін.]. К. : ТОВ "ДКС центр", 2017. 380 с. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9337>.
13. Економічна та майнова безпека бізнесу: навчальний посібник / Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта. –Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 180 с. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17973/6/Ekonomichna\\_ta\\_majnova\\_bezpeka\\_biznesu.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17973/6/Ekonomichna_ta_majnova_bezpeka_biznesu.pdf).
14. Забезпечення фінансово–економічної безпеки підприємництва : навчальний посібник / Г. В. Соломіна. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с. URL: <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/1694/1/Posibnik%20ZFEBP.pdf>.
15. Отенко І. П. Економічна безпека підприємства : Навч. посіб. / І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков. Харків : ХНЕУ, 2012. 256 с.
16. Пашнюк Л. О. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 10. С. 93-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2013\\_10\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_22).
17. Правове забезпечення фінансової безпеки України : монографія / В. Т. Білоус, О. О. Бригінець, О. В. Драган, Л. М. Касьяненко [та ін.] ; Ун-т державної фіскальної служби України. Ірпінь, 2021. 428 с.
18. Семкова Л. В. Економічна безпека регіонів. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 27. С. 63-69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2014\\_27\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2014_27_10).
19. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г. Політика економічної безпеки України в умовах глобальних загроз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1448>.
20. Управління фінансово-економічною безпекою : підручник / [В.О. Онищенко, Г.В. Козаченко, С.В. Онищенко, Т.М. Завора]; за заг. ред. В.О. Онищенка та Г.В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 530 с. URL: <http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PoltNTU/4061>.
21. Шмалій Л. М. Економічна безпека підприємства: сучасні проблеми забезпечення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1. С. 123-129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2019\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_1_20).

## Текст лекції

### 1. Підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства

Забезпечення економічної безпеки підприємства – це безперервний, системний процес, перебіг якого передбачає діагностику зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, планування, організацію та реалізацію заходів щодо підтримки стабільного функціонування підприємства відповідно до його стратегічних, тактичних та поточних цілей, що досягається передусім шляхом найбільш раціонального розподілу та використання ресурсів.

Процес забезпечення економічної безпеки підприємства має здійснюватися за такими функціональними складовими:

1) інформаційно-аналітична складова – забезпечення захисту інформації, досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства;

2) фінансова складова – забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;

3) виробничо-технологічна складова – забезпечення технологічної незалежності, досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства;

4) інтелектуально-кадрова складова – досягнення високого рівня кваліфікації персоналу і його інтелектуального потенціалу;

5) політико-правова складова – забезпечення правової захищеності всіх аспектів діяльності підприємства;

6) екологічна складова – мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан довкілля;

7) ринкова складова – забезпечення ринкових інтересів підприємства;

8) силова складова – забезпечення безпеки персоналу підприємства, його капіталу, майна, комерційних інтересів.

Як уже зазначалося, процес забезпечення економічної безпеки підприємства за кожною її складовою потребує використання різних видів ресурсів. У найширшому розумінні ресурсами вважають матеріальні та інформаційні об'єкти, джерела і передумови отримання необхідних людям матеріальних і духовних благ, які можна використовувати за наявних технологій та соціально-економічних відносин. Під ресурсами також розуміють кошти, цінності, запаси, можливості їх використання в разі необхідності, джерела коштів. Виділяють такі види ресурсів: матеріальні, нематеріальні, трудові, інформаційні, фінансові, технологічні, технічні, правові ресурси.

Саме формування певного набору ресурсів підприємства є одним з етапів процесу забезпечення його економічної безпеки.

Однією з головних умов функціонування структурної схеми процесу забезпечення економічної безпеки є наявність чітко сформульованої системи цілей підприємства. Під цілями підприємства розуміється чітко й однозначно сформульовані наміри, подані у формі переліку основних показників, які підлягають досягненню й зазвичай мають кількісну оцінку. Вони задають напрям розвитку підприємства й відображають бажаний стан, якого потрібно досягти в майбутньому. Для відображення цілей треба використати комплексний підхід, тобто створити

систему цілей, яка б відображала потреби підприємства з погляду як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня системи управління та виконавця на підприємстві. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто побудовою "дерева цілей", причому кожному етапу процесу забезпечення економічної безпеки підприємства має відповідати певний рівень цілей підприємства.

Отже, для здійснення цілей підприємства слід розрахувати потреби підприємства в різних ресурсах і сформулювати набір корпоративних ресурсів підприємства, за рахунок раціонального використання яких воно має досягти поставлених цілей.

На підготовчому етапі забезпечення економічної безпеки підприємства здійснюється пошук і аналіз інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, можливі загрози зовнішнього і внутрішнього характеру.

Найважливішим етапом забезпечення економічної безпеки є стратегічне планування, направлене на визначення якісних параметрів використання корпоративних ресурсів, а також деяких кількісних орієнтирів, які входять в поняття економічної безпеки підприємства. На основі визначених стратегічних параметрів економічної безпеки підприємства здійснюється стратегічне планування його фінансово-господарської діяльності, причому параметри економічної безпеки для різних підприємств є індивідуальними і залежать від особливостей діяльності підприємств.

Наступним етапом процесу забезпечення економічної безпеки підприємства є тактичне планування економічної безпеки підприємства, яке здійснюється на основі розроблення кількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації. Виходячи з параметрів кращого варіанта тактичного плану щодо забезпечення економічної безпеки підприємства здійснюється тактичне планування його фінансово-господарської діяльності.

Оперативне планування економічної безпеки підприємства здійснюється відповідно до встановлених оперативних цілей підприємства, і тільки потім здійснюється оперативне планування фінансово-господарської діяльності підприємства, після чого настає практична реалізація розроблених планів.

Заключним етапом є діагностика рівня забезпечення економічної безпеки за окремими складовими, яка включає визначення функціональних і сукупного критеріїв економічної безпеки підприємства, їх відхилення від планових значень, аналіз причин виникнення цих відхилень і дослідження зовнішніх і внутрішніх загроз. Після цього виробляються рекомендації щодо коригування набору корпоративних ресурсів, параметрів стратегічного і тактичного та оперативного планування економічної безпеки і, відповідно, показників фінансово-господарської діяльності підприємства.

## **2. Суб'єкти забезпечення економічної безпеки підприємства**

Система економічної безпеки включає в себе об'єкти і суб'єкти безпеки, інститути та засоби її забезпечення, функціональну визначеність. Отже, система економічної безпеки підприємства є функціонально визначеною сукупністю об'єктів, суб'єктів, інститутів, механізмів та засобів її забезпечення.

Об'єктами економічної безпеки виступають як економічна система загалом, так і її різні складові: кадрова, фінансова, інформаційна, ресурсне забезпечення.

Суб'єктами економічної безпеки виступають держава та її інститути (міністерства, відомства, податкові й митні органи, біржі, фонди і страхові компанії), а також підприємства, установи й організації як державного, так і приватного сектора економіки (рис. 5.1).



Рисунок 5.1 - Класифікація суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємств

Головне завдання суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємства – передбачення і випередження можливих загроз, що призводять до кризового стану, а також проведення антикризового управління, яке спрямоване на виведення підприємства з кризового стану; мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану суб'єкта підприємництва, зокрема його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим ресурсам, на основі розробленого комплексу заходів економіко-правового і організаційного характеру. Слід мати на увазі, що найбільше значення у справі забезпечення економічної безпеки підприємництва мають первинні економіко-правові та організаційні заходи, що забезпечують фундамент, основу системи безпеки, на відміну від вторинних - технічних, фізичних тощо.

Суб'єкт системи гарантування економічної безпеки підприємництва має складніший характер, оскільки його діяльність зумовлюється не тільки особливостями і характеристиками об'єкта, а й специфічними умовами зовнішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності. Виходячи з цього, можна виділити дві групи суб'єктів, що гарантують економічну безпеку підприємництва: зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх суб'єктів належать зовнішні органи (законодавчої, виконавчої і судової влади, покликані гарантувати безпеку всіх без винятку законослухняних учасників підприємницьких відносин) та організації, які функціонують самостійно і не підпорядковуються керівництву підприємства, але при цьому їх діяльність істотно впливає на безпеку підприємства.

До внутрішніх суб'єктів належать особи, підрозділи, що займаються цією діяльністю безпосередньо на підприємстві і підпорядковані його керівництву. Їх

основним призначенням є постійна діяльність із забезпечення безпеки підприємства. До цієї категорії можна віднести підрозділи, частина функцій у яких полягає в забезпеченні безпеки підприємства (маркетингова служба, юридичний підрозділ тощо). Також персонал та підрозділи підприємства, які в межах своїх посадових інструкцій та положень про підрозділи зобов'язані вживати заходів щодо забезпечення безпеки підприємства.

Залежно від форми власності та підпорядкування суб'єктами забезпечення безпеки можуть виступати державні та недержавні органи. Державні органи – здійснюють повноваження щодо безпеки суб'єктів фінансово-господарської діяльності, до структури яких вони входять, або ж надають послуги стороннім фірмам на умовах укладених договорів, прикладом чого є діяльність Державної служби охорони МВС України щодо заходів безпеки усіх без винятку комерційних банків в Україні. Недержавні органи, які представлені охоронними організаціями, аналітичними центрами, інформаційними та консалтинговими службами, які за відповідну плату на умовах договору надають послуги щодо охорони об'єктів, здійснюють захист інформації, комерційної таємниці тощо. До цієї групи суб'єкти належать і власні служби безпеки підприємства недержавної форми власності.

Суб'єкти забезпечення економічної безпеки можуть класифікуватись в залежності від правової основи функціонування. До офіційних належать органи та організації, що функціонують у межах чинного законодавства України та міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. До неофіційних організацій належать нелегітимні структури, діяльність яких відбувається поза правовим полем України. Наразі їх функціонування має динаміку до зменшення, що викликано відмовою суб'єктів бізнесу від їхніх "послуг", однак відкидати їх існування не варто. Зазначені суб'єкти, іншими словами "дах", пропонують свої послуги через погрози, насилля, погроми гарантуючи при цьому захищеність від подібних структур. Зазвичай такі послуги пропонуються суб'єктам бізнесу, діяльність яких повністю або частково відбувається в тіні, що є підставою до шантажу.

Організації, що займаються забезпеченням економічної безпеки можуть бути класифіковані залежно від регламенту відносин. Відтак вони можуть регулюватись договором. В основному це стосується зовнішніх організацій, або окремих спеціалізованих фахівців залучених з метою забезпечення безпеки на підприємстві. В іншому випадку порядок взаємодії може регулюватись наказом. Ця форма відноситься до внутрішніх підрозділів. Посадові інструкції, в свою чергу, регулюють діяльність окремих працівників.

Залежно від напряму забезпечення безпеки підприємства суб'єкти можуть класифікувати за визначенням сфер, у яких діють чинники небезпек і загроз. До таких сфер належать: силова безпека, пожежна, інформаційна, кадрова, майнова, економічна, екологічна, технологічна.

Надійність і ефективність системи безпеки підприємства визначають за одним критерієм - відсутністю чи наявністю завданих йому матеріальних збитків і моральної шкоди. Зміст цього критерію характеризується такими показниками:

- а) запобігання витоків конфіденційних відомостей;
- б) запобігання протиправним діям з боку персоналу підприємства, його відвідувачів, клієнтів або припинення таких дій;



- в) збереження майна й інтелектуальної власності підприємства;
- г) запобігання надзвичайним ситуаціям;
- д) припинення насильницьких злочинів щодо окремих (спеціально виділених) працівників підприємства і груп їх;
- е) своєчасне виявлення і припинення спроб несанкціонованого проникнення на об'єкти підприємства, що охороняються.

Політика безпеки підприємства - це орієнтири для дій і ухвалення рішень, які полегшують досягнення цілей. Для встановлення цих загальних орієнтирів необхідно сформулювати цілі забезпечення безпеки підприємства.

Цілі політики безпеки:

- захист фінансових ресурсів підприємства;
- захист прав та інтересів підприємства;
- зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства;
- збереження і примноження власності;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- інформаційне забезпечення діяльності підприємства і підвищення його ефективності;
- орієнтація на стандарти й лідерство;
- сприяння управлінським структурам у досягненні цілей підприємства;
- запобігання залежності від випадкових і недобросовісних ділових партнерів.

З урахуванням викладеного вище можна визначити такі загальні орієнтири дій і ухвалення рішень, які полегшують досягнення цих цілей:

- а) збереження і нарощування ресурсного потенціалу;
- б) проведення комплексу превентивних заходів щодо підвищення рівня захищеності власності й персоналу підприємства;
- в) залучення до діяльності із забезпечення безпеки підприємства всіх його працівників;
- г) професіоналізм і спеціалізація персоналу підприємства;
- д) пріоритетність несилових методів запобігання загрозам і їх нейтралізації;
- е) створення служби економічної безпеки на підприємстві.

Відтак, в залежності від напрямів забезпечення безпеки підприємства можна зробити висновок, що певні організації або підрозділи можуть впливати на ту чи іншу складову (табл. 5.1).

У цьому контексті систему безпеки можна охарактеризувати комплексом страхових, правових, економічних, охоронних, режимних, пожежних та інших заходів із захисту бізнесу від незаконних посягань, мінімізації або уникнення матеріальних та інших втрат.

Зазвичай увесь комплекс діяльності із забезпечення економічної безпеки покладається на службу безпеки підприємства (у разі її наявності на підприємстві) як основну ланку системи економічної безпеки.

Формування системи економічної безпеки та створення її суб'єктів залежать від розмірів підприємства та його можливостей. Як правило, підприємства малого бізнесу користуються послугами зовнішніх спеціалізованих приватних підприємств (консалтингових, охоронних, страхових тощо). Підприємства середнього бізнесу можуть користуватися комбінованою системою економічної безпеки, спираючись на можливості і ресурси власних

підрозділів безпеки та, в міру необхідності, залучаючи зовнішні організації. Великим підприємствам доцільно створювати повноцінну систему економічної безпеки з власною службою та потужними ресурсами.

Таблиця 5.1 - Вплив суб'єктів на забезпечення безпеки підприємства

Складові ЕБ Суб'єкти забезпечення ЕБ	Складові ЕБ							
	Силова безпека	Майнова безпека	Фінансова безпека	Пожежна безпека	Екологічна безпека	Технологічна безпека	Інформаційна безпека	Кадрова безпека
Охоронні підприємства	+	+				+	+	+
Аудиторські фірми		+	+					
Страхові компанії		+	+					
Правоохоронні органи	+							
Пожежна служба				+				
Кадрові агенства								+
Служба економічної безпеки підприємства	+	+	+	+	+	+	+	+
Консалтингові агенства			+		+			+
Банківські установи			+					

Отже, для забезпечення власної безпеки підприємство має такі засоби: технічні (охороно-пожежні системи, відеоапаратура тощо); організаційні (створення спеціалізованих підрозділів чи структур, які забезпечуватимуть безпеку підприємства, а також система управління); інформаційні (комп'ютери, захисні мережі і сама інформаційна продукція, у т.ч. необхідна для прийняття рішень інформація); фінансові, без яких і функціонування системи безпеки буде неможливим; правові (у т.ч. розробка локальних правових актів з питань функціонування системи управління та забезпечення безпеки); кадрові (передусім, достатня кількість персоналу, який займається питаннями безпеки, його професіоналізм); інтелектуальні (залучення висококласних спеціалістів і науковців дозволяє запроваджувати нові системи безпеки). Варто зазначити, що ці засоби потребують комплексного поетапного застосування, а не одночасного запровадження. Активація підприємством вищенаведених засобів у забезпеченні безпеки переводить їх у категорію методів, тобто способів дії. Таким чином, підприємство може застосовувати технічні, організаційні, інформаційні, фінансові, правові, кадрові та інтелектуальні методи.

### 3. Кадрове забезпечення економічної безпеки підприємства

Одним із важливих аспектів організації економічної безпеки підприємства є процес забезпечення кадрової безпеки, який є необхідним при ліквідації соціальних та економічних загроз у їхній виробничо-комерційній діяльності. Це пов'язано з тим, що основні ризики підприємства, як правило, генеруються її власним кадрами. За даними статистичних досліджень, близько 51% випадків економічних злочинів здійснюють співробітники підприємств (рис. 5.2), а уникнути збитків підприємства,

пов'язаних із людським фактором, можна лише завдяки ефективній системі забезпечення кадрової безпеки підприємства.

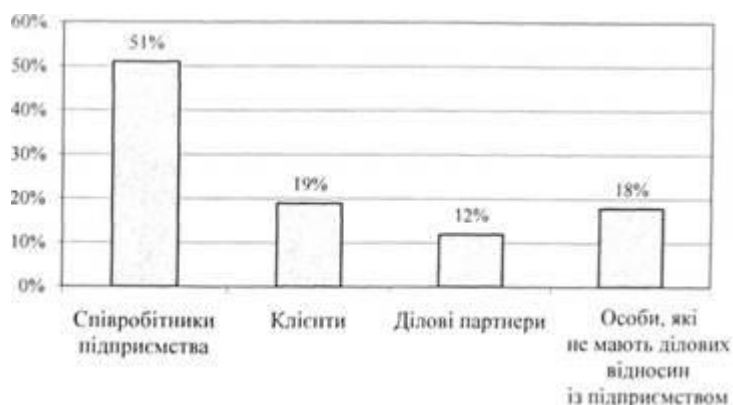


Рисунок 5.2 - Суб'єкти скоєння економічних злочинів

На думку вітчизняних і зарубіжних спеціалістів, майже 80% збитків підприємств світу спричинено незаконними та непрофесійними діями власних співробітників. Порушення працівниками трудової дисципліни, неефективне використання ресурсів, розголошення конфіденційної інформації – усе це створює загрозу майну, репутації та безпеці підприємства.

Через загрози кадровій безпеці підприємства світу зазнають матеріальних збитків і нематеріальних втрат, які проявляються у зниженні морального духу підприємства, зіпсованій репутації, знижені вартості акцій і порушенні ділових відносин із партнерами.

Кадрова безпека являє собою такий комплекс дій та взаємовідносин персоналу, за якого відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним із персоналом, діагностика та прогнозування впливу персоналу на показники роботи, його інтелектуальний потенціал і трудові відносини загалом.

Кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію таких складових: безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека (рис. 5.3).

Безпека життєдіяльності, як складова частина кадрової безпеки, включає безпеку здоров'я та фізичну безпеку співробітників організації.

Безпека здоров'я – створення безпечних умов праці співробітників, запобігання травматизму та професійним захворюванням на підприємстві.

Фізична безпека – виконання комплексу заходів щодо недопущення зовнішніх небезпек персоналу, пов'язаних з їхньою службовою діяльністю, або членам їх сімей.

Соціально-мотиваційна складова кадрової безпеки нараховує такі елементи:

- кар'єрна безпека – професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, заохочення в підвищенні своєї кваліфікації до вимог функціональних обов'язків, у гарантіях виробничого зростання, отримання шансів для самореалізації на робочому місці;

- фінансова безпека – грошова забезпеченість, яка відповідає обсягу, кваліфікації, якості виконаної роботи; упевненість працівників у своєму робочому місці, стабільності оплати праці;

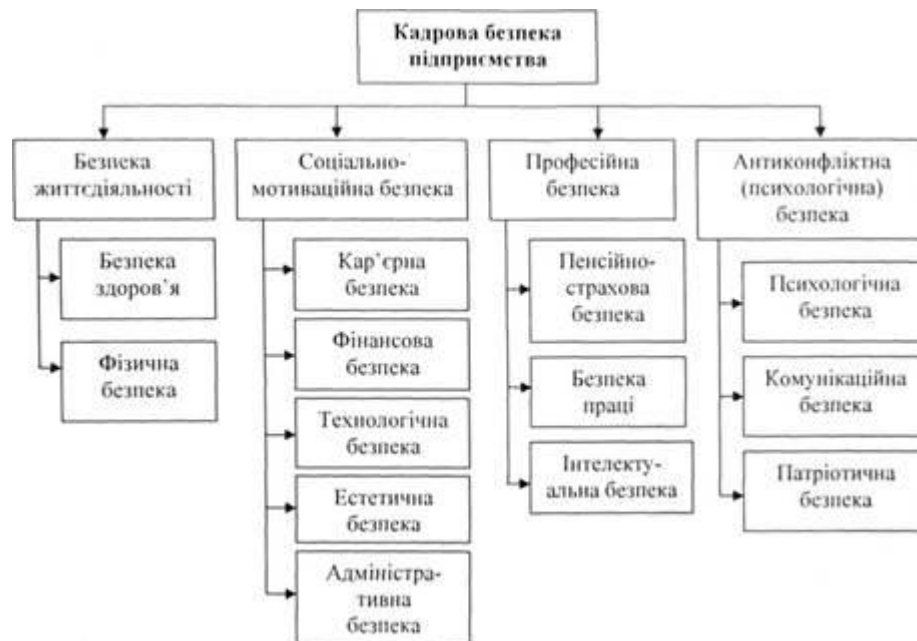


Рисунок 5.3 - Структура кадрової безпеки підприємства

– технологічна безпека – система аналізу та прогнозування, направлена на створення сучасного обладнання робочого місця, новітніх технологій, використання передового досвіду;

– естетична безпека – проведення загальноосвітніх семінарів, конференцій, групових дискусій; мотивація задоволення персоналу своєю роботою; поліпшення власного іміджу кожного працівника;

– адміністративна безпека – забезпечення об'єктивного оцінювання результатів праці та виявлення потенціалу кожного працівника, неможливість призначення непідготовлених і некомпетентних кадрів, що перебувають у родинних стосунках із власниками (засновниками, акціонерами тощо) підприємства, на керівні посади, на які заслужено претендують перспективні та досвідчені співробітники.

До складу професійної безпеки зараховують:

а) пенсійно-страхову безпеку – соціальний захист працівників, їх страхування, переваги якісного медичного обслуговування;

б) безпеку праці – створення безпечних умов праці на підприємстві;

в) інтелектуальну безпеку – рівень володіння сучасними знаннями, впровадження новачок у розвиток персоналу, підвищення рівня професійних знань, навичок, умінь, стимулювання прояву ініціативи та здібностей шляхом створення гнучкої системи преміювання відповідно до розвитку науково-технічного прогресу.

Антиконфліктна безпека має такі складові:

1) психолого-комунікаційна безпека – узгодженість, безконфліктність спілкування на соціальному та особистісному рівнях, товариська допомога, вимогливість до себе та інших в інтересах виробництва; сприяння позитивним міжособистісним комунікаціям, створенню сприятливого мікроклімату, врахування інтересів і побажань працівників по вертикалі та горизонталі, доброзичливий і шанобливий стиль спілкування "керівник – підлеглі";

2) патріотична безпека – створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного ставлення до підприємства, психологічної об'єднаності працівників навколо загальних цілей.

Об'єктом кадрової безпеки можна вважати негативні ризики й загрози, пов'язані з діяльністю персоналу. Так, усі фактори ризику, небезпек і загроз можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками.

Залежно від можливості прогнозування варто виділити загрози передбачувані і непередбачувані. До перших належать ті, котрі, як правило, виникають у певних умовах, відомі з досвіду господарської діяльності, вчасно виявлені.

Небезпеки й загрози безпеці підприємства залежно від джерела виникнення поділяються на об'єктивні й суб'єктивні. Об'єктивні виникають самі по собі, без участі підприємства або його персоналу, незалежно від ухвалених рішень. Суб'єктивні загрози породжені навмисними або ненавмисними діями людей, різних органів та організацій.

Небезпеки й загрози можна класифікувати й за об'єктом зазіхання: персонал, майно, техніка, інформація, технології, ділове реноме тощо.

За природою їхнього виникнення можна виділити: політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські.

Забезпечення кадрової безпеки є найважливішою ланкою роботи служби управління персоналом. Причому остання має приділяти особливу увагу опануванню як внутрішньої, так і зовнішньої кадрової безпеки підприємства (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 - Загрози кадровій безпеці підприємства за місцем виникнення

Внутрішні загрози	Зовнішні загрози
Недостатня кваліфікація працівників; невідповідність кваліфікації співробітників займаний посаді; нецільове використання кваліфікованих співробітників	Інфляційні процеси, що впливають на доходи співробітників
Слабка організація системи навчання	Зовнішній тиск на співробітників
Неефективна система мотивації	Переманювання конкурентами співробітників, що володіють конфіденційною інформацією
Неякісні перевірки кандидатів під час прийняття на роботу	Прямий підкуп співробітників підприємств- конкурентів
Відсутність або слабкість корпоративної політики	Засилання агентів до конкурентів
Нездоровий соціально-психологічний клімат у колективі підприємства	Неправдиві пропозиції роботи співробітникам конкурентів з метою вивідання інформації
Психологічна схильність працівників до зловживання службовим становищем	Кращі умови мотивації у конкурентів
Неефективна організація системи управління персоналом	Несанкціонований доступ конкурентів до конфіденційної інформації

Найпоширенішими видами порушень з боку персоналу підприємства є такі:

- фальсифікація сум готівки в касі та коштів на банківських рахунках, підроблення фінансових документів підприємства;
- несанкціонований продаж і використання майна підприємства з корисливою метою;
- оплата роботи підставних ("фіктивних") осіб;
- фальсифікація документації підприємства за допомогою електронної техніки та Інтернету;
- несанкціоновані операції з цінними паперами, матеріальними і нематеріальними активами підприємства;
- повідомлення конфіденційної та іншої інформації третім особам;
- фальсифікація звітів про використання коштів, виділених на відрядження, "представницькі видатки", на інші потреби підприємства.

Працівники підприємства можуть вдаватися до здійснення афер з різних мотивів, серед яких найпоширенішими є:

- особисті фінансові труднощі, неможливість задоволення життєвих потреб;
- низька кваліфікація керівництва підприємства;
- нездоровий діловий клімат у колективі підприємства (наявність "скривджених");
- психологічна готовність (схильність) працівника до зловживання службовим становищем;
- порочні зв'язки, вчинки, захоплення;
- слабкий кадровий менеджмент, неефективна персональна робота з кадрами.

Проаналізувавши класифікації загроз кадровій безпеці, можна сказати, що всі вони є фрагментарними, тобто враховують лише один або кілька певних критеріїв. Тому доцільно зробити загальну класифікацію загроз кадровій безпеці підприємства та визначити методи запобігання їм (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 - Методи запобігання загрозам кадровій безпеці підприємства

Загрози	Методи запобігання
Замах на фінансові та інші ресурси підприємства	Чітке ведення бухгалтерського та фінансового обліку діяльності, аудит документації, ретельна увага до добору персоналу та його стану, аналіз показників рентабельності та прибутковості діяльності підприємства
Дестабілізація організації, руйнування стабільного працездатного колективу (команди)	Ретельний добір персоналу, нагляд за відносинами в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка всіх підозрілих працівників на належність до будь-якої групи ризику, статистичний нагляд та аналіз руху персоналу
Погіршення дисципліни в колективі, порушення техніки безпеки та правил внутрішнього трудового розпорядку	Нагляд за відносинами в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка всіх підозрілих працівників на належність до будь-якої групи ризику, запобігання та розв'язання будь-яких конфліктів у колективі, чітка регламентація субординації і трудового розпорядку
Здійснення таємної протизаконної діяльності на підприємстві	Контроль за всіма комунікаціями на підприємстві, увага до взаємовідносин у колективі, аудит документації, вимога обов'язкової звітності про будь-які ділові операції в рамках підприємства

Сприяння утворенню конфліктів	Нагляд за відносинами в колективі, за діяльністю колективу й окремих працівників, чітка регламентація відносин, використання послуг медіаторів, сприяння згуртованості колективу, підвищення прихильності персоналу
-------------------------------	---

Таким чином, виклики сьогодення суттєво змінюють підходи до формування та реалізації кадрової політики підприємства. Це пояснюється тим, що протягом багатьох років до вирішення кадрових питань підходили однобічно, а саме – у кожному працівнику бачили, перш за все, слухняного виконавця, який реалізує вказівки керівника. Функціонування в умовах конкуренції, ризику, господарської самостійності вимагає від підприємств різних галузей і форм власності все більшої уваги до питань ефективної кадрової політики.

Кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрову політику підприємств можна класифікувати за певними ознаками (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 - Типи кадрової політики підприємства

Класифікаційна ознака	Тип кадрової політики
1. За рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію	Пасивна, реактивна, превентивна, активна (раціональна, авантюристична)
2. За ступенем відкритості формування кадрового потенціалу	Закрита, відкрита

Перша ознака пов'язана з рівнем усвідомленості тих правил і норм, які є підґрунтям кадрових заходів та безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію на підприємстві. За цією ознакою виділяють такі типи кадрової політики.

**Пасивна кадрова політика.** Керівництво підприємства за такої кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які намагається усунути будь-якими засобами, найчастіше не намагаючись зрозуміти причини і можливі наслідки.

**Реактивна кадрова політика.** За такої політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньої кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, брак мотивації до високопродуктивної праці.

**Превентивна кадрова політика.** Кадрова служба підприємств має не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку підприємства передбачаються короткострокові та середньострокові прогнози потреб у кадрах, а також стратегічні завдання з розвитку персоналу.

**Активна кадрова політика.** Керівництво має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми,

проводить постійний моніторинг ситуації і коригує виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації.

Існують два різновиди активної кадрової політики – раціональна й авантюристична. За раціональної кадрової політики керівництво підприємства має якісні характеристики, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє можливостями прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди. За авантюристичної кадрової політики керівництво підприємства не має програми обґрунтованого розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Друга ознака пов'язана з визначенням ступеня відкритості до зовнішнього середовища та орієнтована на власний або залучений персонал. За цією ознакою виділяють два типи кадрової політики – відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство прозоре для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті на роботу як на низові, так і на керівні посади. Прийняття на роботу спеціалістів високої кваліфікації проводиться на основі конкурсного відбору. Цей тип кадрової політики притаманний підприємствам, які ведуть конкурентну політику, зорієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва та завоювання передових позицій на зовнішньому ринку<sup>[13]</sup>.

Закрита кадрова політика ґрунтується на принципі просування на вищі посади тільки "своїх" працівників. Цей тип кадрової політики застосовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Кадрова політика визначає основний напрям роботи персоналу для створення високопрофесійних працівників, які б сприяли економічній безпеці та розвитку підприємства. З цим пов'язані типові функції та завдання, які повинна виконувати служба управління персоналом для формування та реалізації кадрової політики підприємства (табл. 5.5).

Таблиця 5.5 - Перелік типових функцій і завдань служби управління персоналом

Функція, завдання	Об'єкт управління			
	Персонал	Резерв персоналу		
		основний	активний	пасивний
1. Планування персоналу				
1.1. Планування структури штатного розпису	+	-		
1.2. Планування набору кадрів	+	+	+	+
1.3. Розробка плану підготовки кадрів (перепідготовки, підвищення кваліфікації)	+	+	+	
1.4. Розробка плану поліпшення умов праці та розвитку інформаційно-комунікаційної системи	+	+	+	+
1.5. Розробка програми розвитку соціального забезпечення персоналу	+	+		
1.6. Планування чисельності персоналу	+	+	+	
1.7. Розробка програми забезпечення майбутніх потреб і просування персоналу	+	+		+
2. Облік та інформаційне обслуговування персоналу				



2.1. Облік кадрів	+	+		
2.2. Облік праці	+	+	+	+
2.3. Інформаційне обслуговування	+	+	+	+
3. Контроль, аналіз та регулювання персоналу				
3.1. Аналіз та оцінка персоналу	+	+	-	-
3.2. Контроль, аналіз та оцінка праці персоналу	+	+	-	-
3.3. Аналіз та регулювання чисельності персоналу (скорочення, набір, відбір, переміщення, просування)	+	+	+	+
3.4. Контроль та аналіз умов праці	+	+		
3.5. Контроль та аналіз ефективності системи соціального забезпечення		+	+	
3.6. Професійна орієнтація та адаптування персоналу, вирішення конфліктних ситуацій	+	+	+	+
3.7. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу	+	+	-	-
3.8. Аналіз інформаційно-комунікаційної системи	+	+	+	+
4. Мотивація персоналу				
4.1. Розробка системи мотивації персоналу	+	+	-	-
4.2. Розробка системи кількісної та якісної оцінки персоналу	+	+	+	+
4.3. Розробка системи вимірювання та оцінки праці персоналу	+	+	-	-

З метою повнішого розкриття особливостей управління персоналом введемо поняття активного, основного і пасивного резервів персоналу.

Активний резерв формується з молодих за віком осіб, які перебувають на навчанні і мають з підприємством відповідні угоди на працевлаштування.

Під основним резервом персоналу будемо розуміти відокремлену частину найперспективніших працівників підприємства, схильних до просування. Ці працівники можуть перебувати безпосередньо на робочих місцях або на короткотривалому навчанні, перепідготовці чи перекваліфікації кадрів.

До пасивного резерву зарахуємо сукупність осіб, які перебувають на обліку підприємства і можуть потенційно поповнити список персоналу. До таких осіб належать висококваліфіковані працівники, які з різних причин вибули з підприємства, а також інші особи, які мають значний практичний досвід роботи за фахом, добрі рекомендації і є на прикметі у підприємства (працевлаштовані чи ні).

Отже, кадрова безпека відіграє домінуючу роль у системі економічної безпеки підприємства, оскільки нині запорукою успіху є ефективне управління персоналом. Саме тому діяльність служби з роботи з персоналом має зосереджуватись на створенні сприятливого соціально-психологічного клімату, який забезпечить психолого-комунікаційну безпеку працівників у процесі виробничо-господарської діяльності, відчуття належності до колективу та турботи з боку підприємства, підвищить рівень задоволеності працею, трудовий потенціал, продуктивність праці і свідчитиме про ефективність управління персоналом та досягнення високого рівня кадрової безпеки підприємства.