

ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЇЇ КЛЮЧОВИХ ОЗНАК

©2019 МАРЧЕНКО О. В.

УДК 331.108.2
JEL: M12

Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак

Метою статті є уточнення сутності кадрової безпеки, а також визначення її основних ознак і завдань. Для глибокого розуміння сутності категорії «кадрова безпека» окремо проаналізовано сутність категорій «кадри» та «безпека». На основі матричного аналізу досліджено та систематизовано ключові ознаки та завдання кадрової безпеки. З огляду на проведені дослідження можна сказати, що кадрова безпека, як складова економічної безпеки, полягає у здатності організації до збереження, розвитку та досягнення цілей при мінімізації ризиків, пов'язаних з кадрами (відсутність достатньої кваліфікації, невиконання або неякісне виконання працівниками трудових обов'язків тощо). Встановлено, що кадрова безпека є первинною підсистемою економічної безпеки підприємства, оскільки з кадрами пов'язані не лише ризики (внутрішні та частково зовнішні), але й потенційні чинники успіху. Тому діяльність даної підсистеми варто спрямувати на встановлення таких відносин з персоналом, які б забезпечили досягнення цілей підприємства та високий потенціал його розвитку в майбутньому.

Ключові слова: кадри, безпека, кадрова безпека, економічна безпека.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-337-344>

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 44.

Марченко Ольга Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту, Харківський національний університет будівництва та архітектури (вул. Сумська, 40, Харків, 61000, Україна)
E-mail: miniulitka@gmail.com

УДК 331.108.2
JEL: M12

Марченко О. В. Подходы к определению сущности кадровой безопасности и ее ключевых признаков

Целью статьи является уточнение сущности кадровой безопасности, а также определение её основных признаков и задач. Для более глубокого понимания сущности категории «кадровая безопасность» отдельно проанализирована сущность категорий «кадры» и «безопасность». На основе матричного анализа исследованы и систематизированы ключевые признаки и задания кадровой безопасности. Учитывая проведенное исследование, можно сказать, что кадровая безопасность, как составляющая экономической безопасности, заключается в способности организации к сохранению, развитию и достижению целей при минимизации рисков, связанных с кадрами (отсутствие достаточной квалификации, невыполнение или некачественное выполнение работниками трудовых обязанностей и т. п.). Установлено, что кадровая безопасность является первичной подсистемой экономической безопасности предприятия, поскольку с кадрами связаны не только риски (внутренние и частично внешние), но и потенциальные факторы успеха. Поэтому деятельность данной подсистемы стоит направить на установление таких отношений с персоналом, которые бы обеспечили достижение целей предприятия и высокий потенциал его развития в будущем.

Ключевые слова: кадры, безопасность, кадровая безопасность, экономическая безопасность.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 44.

Марченко Ольга Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и кредита, Харьковский национальный университет строительства и архитектуры (ул. Сумская, 40, Харьков, 61000, Украина)
E-mail: miniulitka@gmail.com

UDC 331.108.2
JEL: M12

Marchenko O. V. The Approaches to Defining the Essence of Security of Personnel and of Its Key Characteristics

The article is aimed at clarifying the essence of security of personnel, as well as defining its main characteristics and tasks. In order to deeper understand the nature of the category of «security of personnel», the essence of the «personnel» and «security» categories is separately analyzed. On the basis of matrix analysis, key characteristics and personnel security tasks are researched and systematized. In view of the carried out research, it can be said that security of personnel, as part of economic security, lies in the organization's ability to preserve, develop and achieve goals while minimizing the risks associated with personnel (lack of sufficient qualifications, failure or poor performance of the employees' work responsibilities, etc.). It is determined that security of personnel is the primary subsystem of the economic security of the enterprise, as personnel are associated not only with risks (internal and partially external), but also potential factors of success. Therefore, the activities of this subsystem should be directed to establish such relationships with personnel, which would ensure both the achievement of the enterprise's goals and the high potential for its future development.

Keywords: personnel, security, security of personnel, economic security.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 44.

Marchenko Olga V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Kharkiv National University of Construction Engineering and Architecture (40 Sumska Str., Kharkiv, 61000, Ukraine)
E-mail: miniulitka@gmail.com

Економічна безпека підприємства є досить широким поняттям, яке охоплює низку функціональних складових: фінансову, інформаційну, силову, техніко-технологічну, правову, а також кадрову безпеку.

Сьогодні кадрова безпека підприємства посідає ключове місце серед інших складових економічної безпеки, оскільки спрямована на запобігання та усунення ризиків та загроз, а також мінімізацію негатив-

них наслідків у діяльності підприємства, що пов'язані з працівниками. Останнім часом спостерігаються досить серйозні зміни в управлінських підходах у бік посилення уваги до персоналу як визначальної складової конкурентоспроможності підприємства, що й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що теоретичні основи кадрової безпеки широко висвітлюються в роботах вітчизняних і зарубіжних

авторів, серед яких особливої уваги заслуговують праці [8; 10; 17; 19; 22; 25; 36]. Однак вивчення кадрової складової економічної безпеки підприємства не має підстав вважати завершеним, про що, своєю чергою, свідчить і відсутність єдиного підходу до розуміння кадрової безпеки як економічної категорії.

Метою роботи є уточнення сутності кадрової безпеки, а також визначення її основних ознак та завдань.

Розвиток економічних відносин викликає зміни в системі управління підприємств. На сучасному етапі все більш значущою стає роль творчості та інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, а значить, працівникам надається більше автономності в ухваленні рішень. Цьому також сприяють такі загальні соціальні тенденції, як лібералізація економіки та ринку праці, загальна демократизація суспільства. Таким чином, кадри стають вирішальним фактором ефективності підприємств, який впливає на всі сфери їх діяльності та безпосередньо пов'язаний з економічною безпекою. Однак, з іншого боку, надання персоналу свободи та самостійності в прийнятті рішень унеможливує жорсткий контроль за ним. Отже, відбувається зміна сутності управління кадрами та збільшення ролі управління ними в управлінні підприємством.

Суттю категорії «кадрова безпека підприємства» є сукупність характеристик функціонування економічної системи, при якій здійснюється як структурний, так і змістовний аналіз діяльності персоналу, прогнозування впливу діяльності персоналу на показники ефективності підприємства, забезпечується захищеність від внутрішніх і зовнішніх загроз, пов'язаних з персоналом, відбувається злагоджене й ефективне функціонування всіх складових економічної системи [1].

Найбільш ємне визначення терміна «кадрова безпека» надав відомий у наукових колах фахівець у сфері управління персоналом А. Кібанов. За його думкою, кадрова безпека – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації» [17].

Однак для того, щоб глибше зрозуміти сутність категорії «кадрова безпека», слід окремо проаналізувати сутність категорій «кадри» та безпека».

Проблеми кадрового забезпечення підприємств України широко обговорюються в наукових колах [2; 3; 8; 10; 11; 22; 23; 36–38]. Зокрема, Н. В. Ващенко [8] доводить, що на сьогоднішній день кадрова складова є необхідною передумовою розвитку підприємства,

оскільки лише завдяки кваліфікації, професійній підготовці, досвіду й мотивації працівників можна впроваджувати інновації та здійснювати успішні перетворення, яких вимагають ринкові умови господарювання. Без вирішення проблеми кадрового забезпечення при здійсненні господарської діяльності неможливо відійти від екстенсивного шляху. Саме це властиво значній кількості вітчизняних підприємств, керівництво яких реалізує кадрову політику на принципах заощадження на оплаті праці, а також економії витрат на навчання, підготовку та підвищення кваліфікації працівників. Такий підхід не може забезпечити будь-які перспективи повноцінного розвитку підприємства, а лише існування та тимчасові вигоди для керівництва.

У табл. 1 наведено найбільш поширені підходи до визначення поняття «кадри».

Сьогодні серед науковців та практиків замість терміна «кадри» все частіше використовується термін «персонал» як множина від слова персон (особистість, особа). Це демонструє зміни у сприйнятті людей на виробництві, а також відбиває тенденцію до переходу від споживчого до гуманістичного ставлення до працівників, коли персонал сприймається вже не як ресурс, а як головне надбання підприємства в силу його унікальних якостей та широких можливостей [18, с. 44; 35, с. 18].

З вищевказаного можна побачити, що більшість науковців визначають кадри як основний склад працівників, які: 1) мають попередню фахову підготовку та спеціальні знання; 2) мають постійний статус в організації; 3) виконують визначені трудові функції за певну плату; 4) забезпечують досягнення цілей організації.

Тепер розглянемо визначення категорії «безпека». Як зазначає В. Пасічник [27], безпека безпосередньо пов'язана з такою фундаментальною категорією філософії, як буття. Відповідно, ключовою проблемою безпеки є захист життя людини (нації, суспільства, держави тощо) від смерті, загибелі, а також забезпечення її (або їх) гідного існування. Це означає, що безпеку необхідно розглядати не тільки через інтереси, потреби та цінності, а й виходити на більш глибокий рівень її осмислення – захисту та забезпечення індивідуального, суспільного, національного буття та буття людства загалом.

Усвідомлення цього факту дозволяє зрозуміти, що безпеку слід розглядати через такі центральні проблеми буття, як: бути чи не бути; жити чи померти; існувати чи припинити своє існування.

Утилітарний підхід робить акцент на тому, щоб мати певне благо, заради досягнення якого можна принести в жертву буття іншої людини, соціальної групи, народу, людства загалом. І навпаки, розгляд безпеки з іншої позиції, а саме – під призмою буття як філософської категорії, робить акцент на існуванні певного суб'єкта (особи, суспільства, держави тощо).

Визначення поняття «кадри»

№ з/п	Джерело	Визначення
1	2	3
1	[18, с. 44]	Поняття «кадри» визначається як основний склад працівників організації; усі постійні працівники
2	[5, с. 67]	Поняття «кадри» та «персонал» вважаються тотожними: «кадри або персонал – це основний штатний склад працівників організації, які виконують різні організаційно-технологічні та виробничо-господарські функції»
3	[23, с. 117]	Поняття «кадри» найчастіше використовується для позначення частини працівників-спеціалістів, висококваліфікованих досвідчених працівників
4	[13, с. 40]	Під кадрами розуміють основний (штатний) склад гравців підприємств, установ та організацій у різних галузях народного господарства
5	[14]	Кадри – це певна сукупність працівників даного підприємства, які мають достатню високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи.
6	[10, с. 28]	Кадри – це основний (штатний) склад працівників підприємства, професійних або громадських організацій тієї чи іншої галузі; особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції, що є їх основною професією або спеціальністю та здійснюються за плату; частина працівників, що мають достатню високий рівень кваліфікації та значний стаж роботи на даному підприємстві
7	[30, с. 136]	Кадри – це штатні кваліфіковані працівники, які мають попередню фахову підготовку та спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері діяльності
8	[38, с. 24]	Кадри – це постійний склад працівників, тобто та частина працездатного населення, яка постійно перебуває в трудових відносинах з різними організаціями, а персонал – це категорія працівників, які об'єднані за ознакою належності до підприємства (організації, апарату, відділу, служби тощо) або професії (управлінський, адміністративний, технічної тощо)
9	[28, с. 69]	Кадри – це основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства
10	[37, с. 140]	Під самим терміном «кадри» варто розуміти, перш за все, осіб із складу економічно активного населення, які можуть реально претендувати на конкретні вакантні місця (посади) в організаціях певного типу (промислового, сфери послуг тощо), оскільки мають таке бажання, відповідають вимогам робочих місць, висунутим роботодавцями і, головне, здатні успішно конкурувати за них на ринку праці, завдяки своїй значній вигідності (тут йде мова про спеціалізацію, кваліфікацію, особистісні характеристики претендентів) для роботодавців
11	[21]	Персонал – це весь особовий склад підприємства, організації чи установи, включаючи найманих працівників, працюючих акціонерів і власників, тобто зайнятих суспільно корисною діяльністю, а кадри – це основна (штатна) частина зайнятих
12	[19, с. 2]	Персонал – це весь склад установ. Кадри – це не лише штатні кваліфікаційні працівники, а люди, що відповідають своєму робочому місцю
13	[39, с. 713]	Персонал (кадри) – це працівники, найняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками і спеціальною кваліфікацією
14	[22, с. 254; 25, с. 104]	Кадри – це основний (штатний) склад працівників підприємств, установ та організацій у різних галузях народного господарства
15	[9]	Кадри – це основний штатний склад організації, люди, що наділені необхідними повноваженнями для виконання завдань організації, вони мають постійний статус в організації та володіють набутими професійними якостями та здібностями. На відміну від кадрів, поняття «персонал» охоплює весь склад зайнятих в організації, як тих, хто постійно перебуває в штаті, так і тимчасових працівників, а також технічний склад, що забезпечує умови праці людей, задіяних в основному процесі
16	[34, с. 407]	Загалом під кадрами розуміється штатний склад працівників різних сфер суспільної діяльності, що мають відповідну професійну підготовку, практичні навички або досвід роботи в певній сфері діяльності та забезпечують досягнення цілей організації. У більш вузькому, професійному розумінні кадри – це частина найдібнішого, професійно підготовленого персоналу установи, організації, підприємства, які наділені відповідним статусом та виконують як виробничі, так і розпорядчо-управлінські й керівні функції

1	2	3
17	[36, с. 41]	Кадри – це професійно підготовлені групи людей, які здійснюють діяльність у різних сферах суспільства, є складним утворенням, яке визначає соціальну стратифікацію суспільства
18	[4]	Кадри – основний (штатний) склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств, установ, партійних, професійних і громадських організацій тієї чи іншої сфери діяльності. У широкому сенсі – взагалі всі постійні працівники

При цьому існуючі блага є не самоціллю, а тільки засобом підтримання буття всього суцього (природи, людини, суспільства, нації, людства, тобто природних, соціальних і духовних форм і виявів буття в їх єдності, тісному взаємозв'язку та взаємозалежності).

Серед великої кількості визначень сутності категорії «безпека» в табл. 2 виокремлено та наведено ті з них, які найбільш часто зустрічаються в науковій літературі.

Загалом, забезпечення безпеки здійснюється через дотримання низки необхідних параметрів та норм. Для цього потрібна дієва система заходів, яка спрямована на створення та підтримку таких умов, за яких небезпека є зведеною до мінімуму або взагалі відсутня, а ймовірні ризики та виклики не можуть становити реальної загрози.

Якщо узагальнити вищенаведені визначення, то можна зрозуміти, що безпека має такі ключові ознаки: 1) відсутність загроз (відсутність проявів небезпеки); 2) відсутність страху перед руйнівними впливами (нанесенням шкоди); 3) здатність захиститись (протидіяти руйнівним впливам); 4) здатність до збереження та розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз.

Визначивши основні ознаки кадрів та безпеки, з їх допомогою можемо побудувати матрицю, яка дозволяє розкрити ключові ознаки кадрової безпеки та окреслити зміст завдань, що стоять перед нею (рис. 1).

З огляду на проведене дослідження можна сказати, що кадрова безпека, як складова економічної безпеки, полягає у здатності організації до збереження, розвитку та досягнення цілей при мінімізації ризиків, пов'язаних з кадрами (відсутність достатньої кваліфікації, невиконання або неякісне виконання працівниками трудових обов'язків тощо).

ВИСНОВКИ

На основі матричного аналізу в роботі було досліджено та систематизовано ключові ознаки та завдання кадрової безпеки. Встановлено, що кадрова безпека є первинною підсистемою економічної безпеки підприємства, оскільки з кадрами пов'язані не лише ризики (не тільки внутрішні, а й частково зовнішні), але й потенційні чинники успіху. Тому діяльність даної підсистеми варто спрямувати на встановлення таких відносин з персоналом, які б забезпечили

досягнення цілей підприємства та високий потенціал його розвитку в майбутньому. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Еволюція поняття «кадрова безпека»: багатогранність поглядів // Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні напрями інноваційного розвитку економіки країни: перспективи та ефективність». Київ: Аналітичний центр «Нова економіка», 2018. С. 31–34.

2. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.

3. Арєф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95–100.

4. Арсєнєв Ю. Н., Шелобаєв С. И., Давыдова Т. Ю. Управление персоналом. Технологии. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 192 с.

5. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України: підручник. Харків, 1998. 480 с.

6. Безопасность. Материал из Википедии – свободной энциклопедии. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Безопасность>

7. Безопасность. Материал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Безпека>

8. Ващенко Н. В. Роль кадрів в інтенсивному розвитку підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 1. С. 19–27.

9. Гусак І. В. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. Демократичне врядування. 2013. Вип. 11. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik11/fail/Gusak.pdf

10. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 26–34.

11. Джобава А. М. Организационные и экономические составляющие конкурентоспособности предприятия. *Кадры предприятия*. 2009. № 1. С. 10–11.

12. ДСТУ 2293-99. Охорона праці: терміни та визначення основних понять. URL: http://www.dnaop.com/html/34095/doc-ДСТУ_2293-99

13. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника. Суми: ВТД Університетська книга, 2004. 656 с.

14. Економіка підприємства: структурно-логічний навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропівного. Київ: КНЕУ, 2001. 457 с.

Визначення поняття «безпека»

№ з/п	Джерело	Визначення
1	[31, с. 35]	Безпека – це стан об'єкта в системі його зв'язків з погляду здатності до самовиживання й розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз, а також дії непередбачуваних та важко прогнозованих факторів
2	[15, с. 12]	Безпека – це стан і тенденції розвитку захищеності життєво важливих інтересів суспільства, держави, регіону, підприємництва та людської особистості, а також усіх їх структур від внутрішніх і зовнішніх загроз
3	[7; 16]	Безпека – це такі умови, в яких перебуває складна система, коли дія зовнішніх факторів і внутрішніх чинників не приводить до процесів, що вважаються негативними по відношенню до даної складної системи відповідно до наявних, на даному етапі, потреб, знань та уявлень
4	[33, с. 137]	Безпека – це стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує
5	[41, с. 207]	Безпека – стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави від зовнішніх і внутрішніх загроз
6	[44, с. 150]	Безпека в об'єктивному плані передбачає відсутність загроз набути цінностям, а в суб'єктивному – відсутність страху, що вказаним цінностям буде нанесено шкоду, що вони будуть піддані руйнації
7	[32, с. 22]	Безпека сама по собі розглядається як цінність, певне суспільне благо
8	[24, с. 362–363]	Безпеку можна розглядати як специфічну властивість динамічних систем і як комплексний критерій оцінки її якості, що характеризує динаміку розвитку системи
9	[26]	Безпека – показник якості будь-якої сучасної системи як цілісності
10	[20]	Безпека є крайнє значення небезпеки, коли остання абсолютно відсутня
11	[27]	Безпека – це такий стан захищеності буття, цінностей та інтересів суб'єкта (об'єкта) безпеки від загроз і небезпек, за якого забезпечуються оптимальні умови його життєдіяльності, розвитку та самореалізації
12	[6]	Безпека – стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства, держави від внутрішніх та зовнішніх загроз, або здатність предмета, явища чи процесу зберігатись при руйнівних впливах
13	[40]	Безпека – це стан діяльності, за якого з визначеною ймовірністю є виключеними прояви небезпеки
14	[29, с. 47]	Безпека – це діяльність людей, суспільства, держави, світового співтовариства народів щодо виявлення (вивчення), запобігання, послаблення, усунення (ліквідації) та відвернення загрози, здатної згубити їх, позбавити матеріальних і духовних цінностей, завдати невідшкодованих збитків, заблокувати шляхи для прогресивного розвитку
15	[12]	Безпека визначається як «стан захищеності особи та суспільства від ризику зазнати шкоди»
16	[43, с. 749]	Безпека охарактеризована як «стан або відчуття безпечності, а також засоби, що її забезпечують»
17	[42, с. 629]	Безпека ідентична безпечності й означає відсутність фізичної загрози або захист від неї

15. Економічна безпека та конкурентна розвідка : конспект лекцій / пер. з рос. / В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, Л. В. Ширяєва та ін. Одеса : Бахва, 2018. 520 с.

16. **Заплатинський В. М.** Логіко-детермінантні підходи до розуміння поняття «Безпека». *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини»*. 2012. Вип. 5. С. 90–98.

17. **Кибанов А. Я.** Управление персоналом организации. М. : ИНФРА-М, 2002. 638 с.

18. **Клочко А. М.** Поняття та зміст кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 1. С. 42–51.

19. **Колпаков В. М.** Концептуально-понятійні основи кадрового забезпечення системи професійної освіти. *Теорія*

та методика управління освітою. 2010. № 4. URL: <http://www.tme.uo.edu.ua/docs/4/10koltes.pdf>

20. **Костров А., Ткачева А.** Защита населения и территории: семантический анализ, синтез и формализация ключевых терминов. *Проблемы безопасности при чрезвычайных ситуациях*. 2000. Вып. 6. С. 24–47.

21. **Криклий А. С.** Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.01.01. Київ, 2005. 32 с.

22. **Крутий І. А.** Вимоги до управлінських кадрів в сучасних ринкових умовах. *Бізнес-навігатор*. 2013. № 2. С. 254–256.

23. **Кузнецова Н. Б.** Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6. С. 115–121.

ОЗНАКИ БЕЗПЕКИ ОЗНАКИ КАДРІВ	Відсутність загроз (проявів небезпеки)	Відсутність страху перед руйнівними впливами (нанесенням шкоди)	Здатність захиститись (протидіяти руйнівним впливам)	Здатність до збереження та розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз (при руйнівних впливах)
Наявність попередньої фахової підготовки та спеціальних знань	Відсутність загроз від працівників, що мають попередню фахову підготовку та спеціальні знання	Відсутність страху нанесення шкоди працівниками через відсутність у них достатньої кваліфікації	Здатність протидіяти руйнівним впливам, спричинених працівниками з недостатнім рівнем кваліфікації	Зменшення ризиків та загроз завдяки кваліфікованим працівникам
Наявність постійного статусу в організації	Відсутність загроз від працівників з постійним статусом в організації	Відсутність страху нанесення шкоди від працівників з постійним статусом в організації	Здатність протидіяти руйнівним впливам, спричинених постійними працівниками	Здатність до збереження та розвитку в умовах постійних загроз завдяки правильно підібраним постійним працівникам
Виконання визначених трудових функцій за певну плату	Відсутність загроз від працівників, пов'язаних з невиконанням ними трудових функцій	Відсутність страху, що оплачувані працівники нанесуть шкоду шляхом невиконання або неякісного виконання трудових функцій	Здатність захиститись від руйнівних впливів через неякісне (неефективне) виконання працівниками їх трудових функцій	Мінімізація ризиків для розвитку організації за умови виконання працівниками їх трудових функцій
Забезпечення досягнення цілей організації	Відсутність загроз від працівників у процесі забезпечення досягнення цілей організації	Відсутність страху, що працівники, які мають забезпечувати досягнення цілей організації своїми діями, можуть нанести шкоду	Здатність захиститись від шкоди, заподіяної працівниками, що мають забезпечувати досягнення цілей організації	Здатність розвиватись та забезпечувати досягнення цілей організації в умовах зовнішніх та внутрішніх ризиків

Рис. 1. Ключові ознаки кадрової безпеки

24. Ліпкан В. А. Теорія національної безпеки : підручник. Київ : КНТ, 2009. 630 с.

25. Міхов Л. І. Сутність категорії та структурні складові кадрового потенціалу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 3. С. 101–105.

26. Могилевский В. Д. Введение в теорию управления безопасностью систем. *Проблемы безопасности при чрезвычайных ситуациях*. 2001. № 4. С. 215–236

27. Пасичник В. Філософська категорія безпеки як основа нової парадигми державного управління національною безпекою. Демократичне врядування. 2011. Вип. 7. URL: www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik7/fail/pasichnyk.pdf

28. Перерва П. Г., Косенко А. П., Косенко А. В. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва». 2012. № 51. С. 68–73.

29. Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко ; за ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. 2-ге вид. Київ : Генеза, 2004. 736 с.

30. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. С. 132–139.

31. Сенчагов В. К. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие. М. : Финстатинформ, 2002. 128 с.

32. Ситник Г. П., Олуйко В. М., Вавринчук М. П. Національна безпека України: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Кондор, 2007. 616 с.

33. Словник української мови : в 11 т. / за ред. І. К. Білодіда. Київ : Наукова думка, 1970. Т. 1. 799 с.

34. Социологическая энциклопедия : в 2-х т. / рук. науч. проекта Г. Ю. Семин; гл. ред. В. Н. Иванов. М. : Мысль, 2003. Т. 1. 694 с.

35. Спивак О. В. Организационное поведение и управление персоналом. СПб. : Питер, 2001. 416 с.

36. Сурмін Ю. П. Кадрова революція в Україні: сутність, проблеми та напрями розгортання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 38–43

37. Ткачук В. О., Мельничук О. П. Кадри робітничих професій та їх роль у формуванні трудового потенціалу організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2011. № 2. С. 137–145.

38. Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 24–28.

39. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/121.pdf

40. Энциклопедия безопасности жизнедеятельности. URL: <http://bzhde.ru/osnovnye-ponyatiya-i-opredeleniya/>

41. Юридична енциклопедія : в 6 т. / редкол.: Ю. С. Шемшученко (відп.ред.) та ін. Київ : Наукова думка, 1998. Т. 1. 672 с.

42. A Dictionary of the Social Science / Gould J. W., Kolb W. L. (ed.). London : Tavistock Publications, 1964. 761 p.

43. The Oxford Reference Dictionary / ed. by J. M. Hawkins. Oxford : Oxford University Press, 1991. 1824 p.

44. Wolfers A. Discort and Collaboration, Essays on International Politics. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1962. 283 p.

REFERENCES

A Dictionary of the Social Science. London: Tavistock Publications, 1964.

Arefieva, O. V., and Lytovchenko, O. Yu. "Kadrova skladova v systemi ekonomichnoi mashynobudivnykh pidpriemstv" [Personnel component in the system of economic machine-building enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11 (2008): 95-100.

Arsenev, Yu. N., Shelobayev, S. I., and Davydova, T. Yu. *Upravleniye personalom. Tekhnologii* [Personnel Management. Technology]. Moscow: YuNITI-DANA, 2005.

Avanesova, N. E., and Marchenko, O. V. "Evolutsiia poniattia «kadrova bezpeka»: bahatohrannist pohliadiv" [The evolution of the concept of "personnel safety": a multifaceted view]. *Stratehichni napriamy innovatsiinoho rozvytku ekonomiky krainy: perspektyvy ta efektyvnist*. Kyiv: Analichnyi tsentr «Nova ekonomika», 2018. 31-34.

Avanesova, N. E., and Marchenko, O. V. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom ta suchasnym mistom: teoretyko-metodychni zasady* [Strategic management of the enterprise and the modern city: theoretical and methodological foundations]. Kharkiv: Shchedra sadyba plius, 2015.

"Bezopasnost. Material iz Vikipedii – svobodnoy entsiklopedii" [Security. Material from Wikipedia – the free encyclopedia]. <https://ru.wikipedia.org/wiki/Безопасность>

"Bezpeka. Material z Vikipedii – vilnoi entsyklopedii" [Security. Wikipedia article is a free encyclopedia]. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Безпека>

Bandurka, O. M. *Upravlinnia v orhanakh vnutrishnikh sprav Ukrainy* [Department of Internal Affairs of Ukraine]. Kharkiv, 1998.

"DSTU 2293-99. Okhorona pratsi: terminy ta vyznachenia osnovnykh poniat" [DSTU 2293-99. Labor protection: terms and definitions of basic concepts]. http://www.dnaop.com/html/34095/doc-ДСТУ_2293-99

Darmits, R. Z., and Horishna, H. P. "Kadrove zabezpechenia diialnosti pidpriemstva v umovakh rozvytku mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti" [Personnel support of the enterprise activity in the conditions of development of international competitiveness]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 778 (2013): 26-34.

Dzhobava, A. M. "Organizatsionnye i ekonomicheskiye sostavlyayushchiye konkurentospobnosti predpriyatiya" [Organizational and economic components of enterprise competitiveness]. *Kadry predpriyatiya*, no. 1 (2009): 10-11.

"Entsiklopediya bezopasnosti zhiznedeyatelnosti" [Encyclopedia of Life Safety]. <http://bzhdz.ru/osnovnye-ponyatiya-i-opredeleniya/>

Ekonomika pidpriemstva [Business Economics]. Kyiv: KNEU, 2001.

Ekonomika pidpriemstva [Business Economics]. Sumy: VTD Universytetska knyha, 2004.

Fedorova, V. A., and Karpenko, T. V. "Formuvannia ta vykorystannia kadrovoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky" [Formation and utilization of personnel potential of the national economy]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2011): 24-28.

Husak, I. V. "Derzhavna kadrova polityka: zabezpechenia vidpovidalnosti ta zapobihannia koruptsii" [State human resources policy: ensuring accountability and preventing corruption]. *Demokratychnе vriaduvannia*. 2013. http://lvivacademy.com/vidavnytstvo_1/visnik11/fail/Gusak.pdf

Kibanov, A. Ya. *Upravleniye personalom organizatsii* [Personnel management of the organization]. Moscow: INFRA-M, 2002.

Klochko, A. M. "Poniattia ta zmist kadrovoho zabezpechennia orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrainy" [The concept and content of staffing of law-enforcement bodies of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav*, no. 1 (2012): 42-51.

Kolpakov, V. M. "Kontseptualno-poniatiini osnovy kadrovoho zabezpechennia systemy profesiinoi osvity" [Conceptual and conceptual bases of professional support of personnel system]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*. 2010. <http://www.tme.uomo.edu.ua/docs/4/10koltes.pdf>

Kostrov, A., and Tkacheva, A. "Zashchita naseleniia i teritorii: semanticheskii analiz, sintez i formalizatsiia klyuchevykh terminov" [Protection of the population and territories: semantic analysis, synthesis and formalization of key terms]. *Problemy bezopasnosti pri chrezvychnykh situatsiyakh*, no. 6 (2000): 24-47.

Krutii, I. A. "Vymohy do upravlinskykh kadriv v suchasnykh rynkovykh umovakh" [Requirements for management personnel in today's market conditions]. *Biznes-navihator*, no. 2 (2013): 254-256.

Kryklii, A. S. "Formuvannia trudovoho potentsialu v umovakh transformatsiinoi ekonomiky" [Formation of labor potential in the conditions of transformation economy]: *avto-ref. dys. ... d-ra ekon. nauk*: 08.01.01, 2005.

Kuznetsova, N. B. "Kadry innovatsiinoho typu: sutnist, znachennia ta osoblyvosti formuvannia v umovakh rozvytku innovatsiinoi ekonomiky" [Personnel of innovative type: essence, value and features of formation in conditions of development of innovative economy]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6 (2009): 115-121.

Lipkan, V. A. *Teoriia natsionalnoi bezpeky* [National security theory]. Kyiv: KNT, 2009.

Mikhov, L. I. "Sutnist katehorii ta strukturni skladovi kadrovoho potentsialu pidpriemstva" [The essence of the category and the structural components of the personnel potential of the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 3 (2014): 101-105.

Mogilevskiy, V. D. "Vvedeniye v teoriyu upravleniya bezopasnostyu sistem" [Introduction to systems security management theory]. *Problemy bezopasnosti pri chrezvychnykh situatsiyakh*, no. 4 (2001): 215-23.

Pasichnyk, V. "Filosofska katehoriia bezpeky yak osnova novoi paradymy derzhavnogo upravlinnia natsionalnoi bezpekoiu" [The philosophical category of security as the basis of a new paradigm for national governance of national security]. *Demokratychnе vriaduvannia*. 2011. http://www.lvivacademy.com/vidavnytstvo_1/visnik7/fail/pasichnyk.pdf

Pererva, P. H., Kosenko, A. P., and Kosenko, A. V. "Modeluvannia spozhyvchoi, vyrobnychoi, intelektualnoi ta kadrovoi skladovykh resursnoho potentsialu" [Modeling of consumer, production, intellectual and personnel components of resource potential]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. *Seriia «Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva»*, no. 51 (2012): 68-73.

Politolohichniy entsyklopedychnyi slovnyk [Political Science Encyclopedic Dictionary]. Kyiv: Heneza, 2004.

Sardak, S. E. "Evolutsiia pohliadiv na zmist i rol liudskykh resursiv u suspilnomu postupi" [The evolution of views on the content and role of human resources in social development]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 12 (2012): 132-139.

Senchagov, V. K. *Ekonomicheskaya bezopasnost: geopolitika, globalizatsiya, samosokhraneniye i razvitiye* [Economic security: geopolitics, globalization, self-preservation and development]. Moscow: Finstatinform, 2002.

Shapoval, O. A. "Kadrova polityka ta shliakhy yii pokrashchennia" [Personnel policy and ways to improve it]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/121.pdf

Slovyk ukrainskoi movy [Dictionary of the Ukrainian language], vol. 1. Kyiv: Naukova dumka, 1970.

Sotsiologicheskaya entsiklopediya [Sociological Encyclopedia], vol. 1. Moscow: Mysl, 2003.

Spivak, O. V. *Organizatsionnoye povedeniye i upravleniye personalom* [Organizational behavior and personnel management]. St. Petersburg: Piter, 2001.

Surmin, Yu. P. "Kadrova revoliutsiia v Ukraini: sutnist, problemy ta napriamy rozhortannia" [Personnel revolution in Ukraine: essence, problems and directions of deployment]. *Ry-nok pratsi ta zainiatist naseleattia*, no. 1 (2015): 38-4.

Sytnyk, H. P., Oluiko, V. M., and Vavrynychuk, M. P. *Natsionalna bezpeka Ukrainy: teoriia i praktyka* [National Security of Ukraine: Theory and Practice]. Kyiv: Kondor, 2007.

The Oxford Reference Dictionary. Oxford: Oxford University Press, 1991.

Tkachuk, V. O., and Melnychuk, O. P. "Kadry robotnychykh profesii ta yikh rol u formuvanni trudovoho potentsialu orhanizatsii" [Personnel of the working professions and their role in shaping the labor potential of the organization]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2011): 137-145.

Vashchenko, N. V. "Rol kadriv v intensyvnomu rozvytku pidpriemstv" [Role of personnel in intensive development of enterprises]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 1 (2014): 19-27.

Wolfers, A. *Discort and Collaboration, Essays on International Politics*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1962.

Yurydychna entsyklopediia [Legal Encyclopedia], vol. 1. Kyiv: Naukova dumka, 1998.

Zakharchenko, V. I. et al. *Ekonomichna bezpeka ta konkurentna rozvidka : konspekt lektsii* [Economic Security and Competitive Intelligence: A Lecture Notes]. Odesa: Bakhva, 2018.

Zaplatynskyi, V. M. "Lohiko-determinantni pidkhody do rozuminnia poniattia «Bezpeka»" [Logic-deterministic approaches to understanding the concept of "Security"]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiiienka. Seriia «Fizyczne vykhovannia, sport i zdorovia liudyny»*, no. 5 (2012): 90-98.