

УДК 005.334:005.95/96

DOI: 10.31359/2312-3427-2019-3-25

**Г.В. Назарова, д-р екон. наук, професор**

gnazarova@i.ua

orcid.org/0000-0003-4893-5406

**Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця**

**Р.І. Урдуханов, аспірант**

**Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця**

## **ВИВЧЕННЯ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЇХ КЛАСИФІКАЦІЇ**

*В статті досліджені ризики та загрози, які призводять до послаблення кадрової безпеки підприємства. Визначений перелік загроз кадровій безпеці, обумовлених представниками групи ризику. Наведена розширена класифікація загроз залежно від сфери їх виникнення. Представлена удосконалена класифікація ризиків та загроз кадрової безпеки за рахунок доповнення стратегічно важливими та значущими ризиками, а також наведено значення загроз для підприємства.*

**Ключові слова:** *кадрова безпека, ризики безпеки, загрози безпеки, класифікація ризиків, безпека персоналу, внутрішні і зовнішні загрози.*

Останніми роками в забезпеченні економічної безпеки організації все більшу роль відіграє система управління персоналом. З одного боку, актуальним є завдання захисту персоналу від нанесення йому матеріального, морального або фізичного збитку, з іншого боку, захист організації від випадкових або навмисних дій співробітників, які проявляються, в першу чергу, внаслідок виникнення ризиків і загроз, які негативно впливають на кадрову безпеку підприємства. Безпека функціонування організації забезпечується комплексом заходів правового, організаційного і технічного характеру. Для точнішої керованості даним процесом необхідно постійно переглядати і доповнювати список даних ризиків і загроз кадрової безпеки, що і пояснює актуальність обраної теми дослідження.

Метою даної статті є теоретичне дослідження ризиків та загроз, які послаблюють кадрову безпеку підприємства, їх аналіз та удосконалення за рахунок доповнення стратегічно важливими та значущими ризиками.

До визначення основних ризиків та загроз можемо віднести велику

кількість праць відомих науковців, таких як: Ареф'єва О. [1], Геєць В., Грунін О., Губський В., Гуляєва Н. [2], Єрмошенко М., Задорожний Г. Кірієнко О., Козаченко Г. [3], Колосов А., Кузенко Т., Литовченко О., Мунтіян В., Олейніков Є., Пономарьов В., Сенчагов В., Тамбовцев В., Щелкунов В., Шира Т. [4], Шликов В.

Об'єктом кадрової безпеки можна вважати негативні ризики й загрози, пов'язані з діяльністю персоналу. Так всі фактори ризику, небезпек й загроз можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками (рис. 1).

Визначення кадрової безпеки надає Н. Швець, яка розглядає кадрову безпеку як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом [5]. Кіріченко О.А. та Кондратьєва С.В. розуміють під кадровою безпекою правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом, що скоріше є функціями кадрової безпеки або її задачами [6].

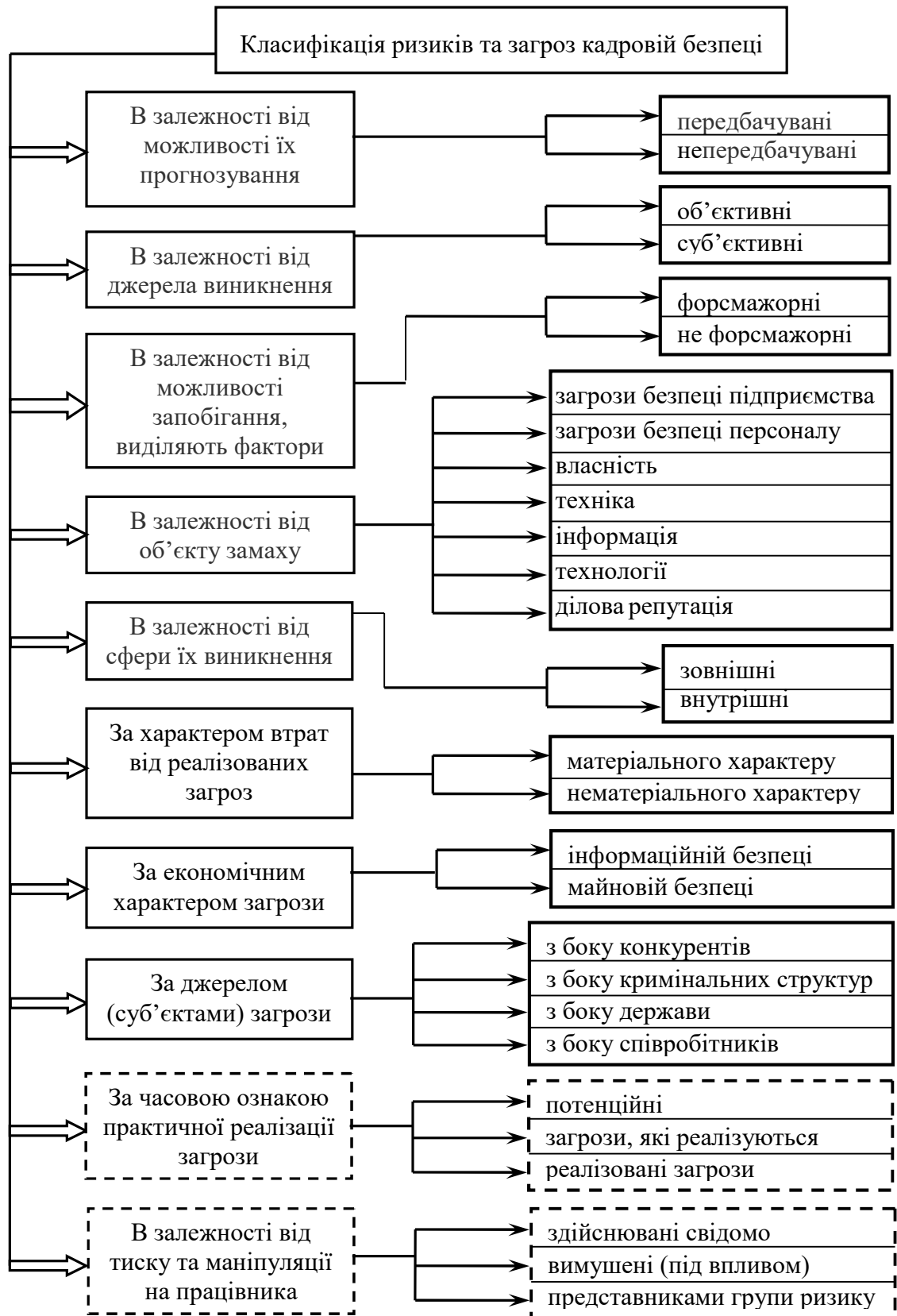
Так, залежно від можливості їхнього прогнозування варто виділити ті небезпеки або загрози, які можна передбачати або передбачувані; і непередбачувані. До перших відносяться ті, які, як правило, виникають у певних умовах, відомі з досвіду господарської діяльності, вчасно виявлені й узагальнені економічною наукою.

Небезпеки й загрози безпеки підприємства залежно від джерела виникнення поділяють на об'єктивні й суб'єктивні. Об'єктивні виникають без участі й проти волі підприємства або його персоналу, незалежно від ухвалених рішень. Це стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття, форсмажорні обставини тощо. Суб'єктивні загрози породжені навмисними або ненавмисними діями людей, різних органів й організацій, у тому числі державних і міжнародних підприємств конкурентів. Тому їх необхідно розпізнавати й обов'язково враховувати в управлінських рішеннях.

Залежно від можливості запобігання виділяють фактори форсмажорні й не форсмажорні. Перші відрізняються непереборністю впливу (війни, катастрофи, надзвичайні нещастя, які змушують вирішувати й діяти всупереч наміру). Другі можуть бути відвернені своєчасними й правильними діями персоналом підприємства.

Небезпеки й загрози можуть класифікуватися й по об'єкту зазіхання: персонал, майно, техніка, інформація, технології тощо. По природі їхнього виникнення можна виділити: політичні, економічні, техногенні, правові,

кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські та ін. [7, с. 242].



**Рис. 1. Удосконалена класифікація ризиків та загроз кадровій безпеки**

Найбільше поширення в науці одержало виділення небезпек і загроз залежно від сфери їхнього виникнення. За цією ознакою розрізняють внутрішні й зовнішні загрози (рис. 2).

До зовнішніх належать ризики, безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства. На їх рівень впливає безліч факторів: політичні, економічні, соціальні, страхові, макроекономічні, природні тощо.

До внутрішніх загроз і дестабілізуючих факторів відносяться дії або бездіяльність (у тому числі навмисні і ненавмисні) співробітників підприємства, що суперечать інтересам його комерційної діяльності, наслідком яких можуть бути завдання економічних збитків підприємству, витік або втрата інформаційних ресурсів (у тому числі відомостей, що становлять комерційну таємницю), підрив її ділового іміджу, виникнення проблем у взаєминах з реальними й потенційними партнерами, клієнтами.

Деякі загрози кадровій безпеці потребують їхнього детального розгляду, оскільки є найбільш змістовними та значною мірою відображають напрямки реалізації процесу прийняття рішень щодо запобігання ним (табл. 1).

Таким чином аналіз численних зовнішніх загроз вказує на необхідність визначення (прогнозування) найбільш важливих (небезпечних) з них і вироблення системи заходів по їхньому своєчасному виявленню, попередженню або ослабленню впливу.

За часовою ознакою практичної реалізації загрози автори пропонують розрізняти: 1) потенційні, практична реалізація яких на конкретний момент має лише імовірнісний характер (відповідно у суб'єкта управління є час на їх профілактику або підготовку до відображення); 2) загрози, які реалізуються, негативна дія яких на діяльність суб'єкта управління знаходиться в конкретний момент на різних стадіях розвитку (відповідно у суб'єкта є шанси на їх оперативне відображення в цілях недопущення або мінімізації кінцевого збитку); 3) реалізовані загрози, негативна дія яких вже закінчилася і збиток фактично завданий (суб'єкт управління має можливість лише оцінити збиток, виявити винуватців і підготуватися до відображення подібних загроз надалі).

Якщо ж на працівника тиснуть та їм маніпулюють, то загрози на думку автора можуть розрізнятися на здійснювані свідомо працівником та вимушені загрози, або ж це можуть бути загрози з боку представників групи ризику.

Також необхідно звернути особливу увагу на такий латентний (прихований) фактор як присутність в колективі співробітників, що відносяться до груп ризику (ГР) [8].



Рис. 2. Класифікація загроз залежно від сфери їх виникнення

## 1. Дослідження загроз кадровій безпеці підприємства

Класифікаційна ознака	Форми загроз
За характером втрат від реалізованих загроз	інформаційній безпеці, пов’язані з діяльністю персоналу і такі, що реалізуються у формі розголошення конфіденційної інформації, а також спотворення або знищення будь-яких відомостей і баз даних, використовуваних організацією в своїй діяльності;
	майновій безпеці, пов’язані з діяльністю персоналу і такі, що реалізуються у формі розкрадання або умисного пошкодження (знищення) різних елементів майна організації – від елементів її основних фондів до наявних грошових коштів
За економічним характером загрози	матеріального характеру, які наносять організації прямий і легко обчислюваний фінансовий збиток, наприклад, викрадені грошові кошти і товарно-матеріальні цінності, зірваний контракт, застосовані штрафні санкції;
	нематеріального характеру, точний розмір збитку від реалізації яких зазвичай неможливо точно визначити, наприклад, скорочення обслуговуваного ринку, погіршення іміджу організації в очах клієнтів і ділових партнерів, втрата цінного фахівця
За джерелом (суб’єктами) загрози	з боку конкурентів (причому як самої організації – працедавця, так і її клієнтів або партнерів), прагнучих до посилення власних позицій на відповідному ринку шляхом використання методів недобросовісної конкуренції, наприклад, ділової розвідки, переманювання висококваліфікованих співробітників, дискредитації суперника в очах партнерів і держави;
	з боку кримінальних структур і окремих зловмисників, прагнучих до досягнення власних цілей, що знаходяться в суперечності з інтересами конкретної організації, – працедавця або її клієнтів, наприклад, захопленню контролю над ним, розкраданню майна, нанесенню іншого збитку;
	з боку держави в особі уповноважених наглядових, регулюючих, фіскальних і правоохоронних органів, діяльність яких в деяких випадках може викликати загрози з кадрового напрямку роботи комерційних організацій;
	з боку співробітників організації, усвідомлено або через загальну безвідповідальність тих, що завдають збитку її безпеці заради досягнення особистих цілей, наприклад, мінімізації трудових зусиль, поліпшення матеріального положення, кар’єрного зростання, помсти працедавцеві за реальні або уявні образи і т. п.

До груп ризику відносяться ті люди, які потрапили під вплив якої-

небудь із залежностей або особистісних мотивів, у результаті чого стали неблагонадійними й можуть являти певну загрозу для підприємства.

## 2. Перелік загроз безпеці, обумовлених представниками ГР

№ з/п	Назва загрози	Значення загрози
1.	Можливість керування зі сторони	Можливість керування працівниками, що входять у ГР, ззовні, що може спричинити дестабілізацію роботи відділу чи підприємства в цілому (одержання секретів, відвернення клієнтів, постачальників, партнерів тощо).
2.	Негативний вплив на певні особи та групи	Постійні спроби залежного поширити вплив своїх пагубних пристрастей, звичок на навколишніх, пошук або формування кола однодумців, тобто збільшення кількості представників ГР в організації.
3.	Крадіжки і шахрайство	Задоволення своїх залежностей за рахунок тимчасових і матеріальних ресурсів роботодавця.
4.	Дестабілізація мікроклімату в колективі	Руйнування єднання й згуртованості колективу, порушення його стабільної працездатності (запізнення, прогули, загострення взаємин тощо).
5.	Виникнення конфліктної ситуації	Загострення взаємовідносин між працівниками відділу, тяжке психічне навантаження, апатія до роботи, відволікання на вирішення конфліктів, погрози, які пов'язані із розповсюдженням інформації в процесі розгортання конфлікту, а також зниження трудової активності, збільшення часу непродуктивної роботи, тимчасової непрацездатності працівників
5.	Непередбачувані афективні реакції	Народжується загроза непередбаченого, небезпечного для навколишнього оточення поведіння, покликаною афективними реакціями страху й гніву, зниженим самоконтролем, неузгодженістю між реальним й ідеальним уявленням про себе, наявністю фобій і маній, емоційною нестриманістю й імпульсивністю.
6.	Порушення техніки безпеки	Веде до ризику виникнення нещасних випадків на робочому місці, загрози безпеки підприємства в цілому.
7.	Втрата інформації	Продаж конкурентам найважливішої конфіденційної інформації, ноу-хау й секретів підприємства.

Вивченням залежностей, або аддикцій, займаються відразу кілька

наук (психологія, соціологія, медицина та ін.), на стику яких утворилася нова – аддиктологія, або наука про залежності.

Загрози безпеці, які обумовлені присутністю такого персоналу, наведені в табл. 2.

Виділяють наступні типи залежностей [9]:

фармакологічні (хімічні) – до них відносяться наркоманія, алкоголізм, куріння, токсикоманія;

субстанціональні – включають комп’ютерні, ігорні, емоційні співзалежності (сексуальні і любовні залежності), трудо- або працеголізм, харчові залежності (від певних продуктів харчування) і багато інших.

Відхід від реальності завжди супроводжується сильними емоційними переживаннями. Людина фактично залежить, скажемо, не від препарату, а від емоцій. Емоції є складовою частиною залежності. Посадивши людини на «емоційний гачок», їм дуже легко управляти [10, 11, 12].

Таким чином, враховуючи, що значна частина внутрішніх загроз реалізуються з участю або за сприяння персоналу підприємства, можна вважати, що основним джерелом таких загроз є працівники самої організації і задача кадрової безпеки полягає в проведенні заходів, спрямованих на недопущення загроз, пом’якшенні їх шкідливого впливу а також у проведенні постійного моніторингу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки. Перелік загроз безпеці, обумовлених представниками групи ризику і їх наслідки для підприємства можуть завдати серйозної шкоди, особливо в умовах світової економічної кризи, тому міри для зниження неблагонадійності цих груп осіб повинні бути комплексними. Звичайно, найкраще взагалі не приймати таких людей на роботу. Але не завжди буває просто встановити наявні залежності. Крім того, ряд залежностей може з’явитися в процесі роботи співробітника в компанії. Розширення периметру наявних ризиків та загроз сприяє недопущенню небезпечних для підприємства дій з боку працівників групи ризику, запобіганню некерованості процесу розповсюдження таємної інформації.

### **Бібліографічний список.**

1. Ареф’єва О.В., Литовченко О.Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 11. С. 95–100.

2. Гуляєва Н.М., Вавдійчик І.М. Економічна безпека та стабільне функціонування підприємства. Вісн. Київ. нац. торг.-екон ун-ту. 2017. № 4 (114). С. 79–88.

3. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна



безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

4. Ши́ра Т.Б. Загрози кадровій безпеці підприємства. Економіка і суспільство. Мукачеве. Мукачів. держ. ун-т. 2016. № 7. С. 531–545.

5. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. Персонал. 2006. №5. С. 33-39.

6. Кондратьєва С.В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. Економіка: реалії часу. Наук. журн. 2015. № 5 (21). С. 194–198.

7. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации. Москва: Аспект Пресс, 2002. 433 с.

8. Такулов З. Сутність поняття «Економічна безпека підприємства»: неінституціональний підхід. Схід. 2005. № 6(72). С. 35-37.

9. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность компании? Кадры предприятия. 2003. №2. С. 25-29.

10. Подлужна Н.С., Єгорова О.С. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційній діяльності підприємств. Схід. 2016. № 5. С. 56–60.

11. Рябуха М.С. Проблеми формування та використання кадрового потенціалу в сільському господарстві / М.С. Рябуха // Економіка АПК - № 10. - 2009. С. 132 - 146.

12. Пономарьова М.С. Політика доходів та організація оплати праці в розвитку соціально-трудо­вих відносин на засадах інституційного забезпечення / М.С. Пономарьова, Л.А. Гаврилюк, І.І. Чернега // Вісник ХНАУ. Серія “Економічні науки». - 2014. - № 3. С. 111-126. - 292 с.

**Г.В. Назарова. Р.І. Урдуханов. Изучение рисков и угроз кадровой безопасности и усовершенствование их классификации.** В стат­тє исследованы риски и угрозы, которые приводят к ослаблению кадровой безопасности предприятия. Определен перечень угроз кадровой безопасности, обусловленных представителями группы риска. Представлена расширенная классификация угроз в зависимости от сферы их возникновения. Предложена усовершенствованная классификация рисков и угроз кадровой безопасности за счет дополнения стратегически важными и значимыми рисками, а также приведены значения угроз для предприятия.

**Ключевые слова:** кадровая безопасность, риски безопасности, угрозы безопасности, классификация рисков, безопасность персонала, внутренние и внешние угрозы.

**G.V. Nazarova. R.I. Urdukhanov. Studying the risks and threats to personnel safety and improving their classification.** The article explores the risks and threats that lead to a weakening of the personnel security of the enterprise. The list of personnel security threats caused by representatives of the risk group is determined. An extended classification of threats is presented depending on the scope of their occurrence. An improved classification of risks and threats to personnel safety is proposed by supplementing with strategically important and significant risks, and the meanings of threats to the enterprise are given. In recent years, the personnel management system has been playing an increasingly important role in ensuring the economic security of the organization. On the one hand, the urgent task is to protect personnel from causing him material, moral or physical harm, on the other hand, to protect the organization from accidental or deliberate actions of employees, which are manifested primarily due to the occurrence of risks and threats that negatively affect the personnel enterprise security. The safety of the functioning of the organization is ensured by a set of legal, organizational and technical measures.

The purpose of this article is a theoretical study of risks and threats that weaken the personnel safety of the enterprise, their analysis and improvement by supplementing with strategically important and significant risks. The object of personnel security can be considered negative risks and threats associated with the activities of personnel. Considering that a significant part of internal threats are realized with the participation or with the assistance of the enterprise personnel, it can be considered that the main source of such threats is the employees of the organization itself and the task of personnel security is to carry out activities aimed at preventing threats, mitigating their negative impact, as well as conducting continuous monitoring aimed at ensuring personnel safety.

The list of security threats caused by representatives of the risk group and their consequences for the enterprise can cause serious damage, especially in the context of the global economic crisis; therefore, measures to reduce the unreliability of these groups of people should be comprehensive. In addition, a number of dependencies may appear during the employee's work in the company. Expanding the perimeter of existing risks and threats contributes to the prevention of actions dangerous for the enterprise on the part of employees of the risk group, and the prevention of uncontrollability of the process of disseminating classified information.

**Key words:** personnel safety, security risks, security threats, classification of risks, personnel safety, internal and external threats.

*Стаття надійшла до редакції 19.06.2019 р.*