

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-16>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF PERSONNEL SECURITY AT THE ENTERPRISE

Швед В.В.

кандидат економічних наук, професор,
Вінницький соціально-економічний інститут
Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

Чорнокозинська О.А.

викладач,
Вінницький соціально-економічний інститут
Університету «Україна»

Shved Vadym, Chornokozynska Oksana
Vinnytsia Institute University "Ukraine"

У статті проаналізовано сутність та значення кадрової безпеки з позиції науковців у різних сферах діяльності, зокрема у сфері публічного управління, економічній, юридичній сферах. Наголошено на тому, що саме кадри є основою формування кадрової безпеки, адже непрофесійні, нечесні, політично упереджені кадри чинять шкоду установі, організації. Розглянуто структуру кадрової безпеки, яка передбачає сукупність таких складових елементів: суб'єкти та об'єкти кадрової безпеки; цінності та принципи кадрової безпеки; цілі й завдання кадрової безпеки; функції, засоби й методи для досягнення цілей кадрової безпеки; ресурсне забезпечення кадрової безпеки та їх використання; основні напрямки діяльності кадрової безпеки; стадії реалізації кадрової безпеки. Проаналізовано основні принципи кадрової безпеки: законність, прозорість, професіоналізм, стратегічність прийняття рішень, неупередженість, своєчасність, безперервність, гнучкість, демократизм, легітимність, оптимальність, рівність.

Ключові слова: кадрова безпека, загрози кадрової безпеки, механізми кадрової безпеки, методи та принципи кадрової безпеки.

The research is based on the thesis that the personnel is the defining tool of management activity in institutions and organizations. First of all, the article analyzes the pluralism of views of scientists on the very essence of personnel security, as well as the meaning of personnel security from the standpoint of scientists in various spheres of activity, in particular in the sphere of public administration, economic, and legal spheres. It is emphasized that the personnel is the basis of the formation of personnel security, because unprofessional, dishonest, politically biased personnel harms the institution and organization. The structure of personnel security is considered, which includes a set of such constituent elements as: subjects and objects of personnel security; values and principles of personnel security; goals and objectives of personnel security; functions, means and methods for achieving personnel safety goals; resource provision of personnel security and their use; main directions of personnel security activities; stage of implementation of personnel security. Particular attention is paid to the consideration of the goals of implementing personnel security at the enterprise, as well as the tasks to which personnel security activities are dedicated, in particular: ensuring the security of the enterprise, prevention of hazards, threat management, etc. External and internal threats that affect both the effectiveness of personnel security and the final result of the enterprise's management activities are considered. The main methods of ensuring personnel security of the enterprise are also determined: economic, technological, socio-psychological, administrative, organizational, disciplinary. The functional content of personnel security is considered. The personnel security mechanism and its structural and functional contents are analyzed, as well as attention is paid to the study of the main principles of personnel security, in particular: legality, transparency, professionalism, strategic decision-making, impartiality, timeliness, continuity, flexibility, democracy, legitimacy, optimality and equality.

Keywords: personnel security, threats to personnel security, mechanisms of personnel security, methods and principles of personnel security.

Постановка проблеми. Визначальним інструментом управлінської діяльності в установах, організаціях є персонал, від якого залежить якість виробничого процесу та ефективність прийняття державно-управлінських рішень. Крім того, дії, пов'язані з необґрунтованим звільненням працівника, заниженням заробітної плати, несправедливим розподілом матеріальних заохочень, залученням непрофесійних, нечесних, упереджених кадрів призводить до внутрішньої загрози діяльності установи, організації, а також чинить шкоду іміджу та репутації.

На сьогодні Україна входить в десятку країн за кількістю розкрадань і шахрайських операцій, що здійснені співробітниками. Однак у багатьох компаній відсутня система протидії шахрайству. Крім того, на діяльність установ, організацій також впливають внутрішні та зовнішні загрози, пов'язані з безпекою, зокрема розголошення працівниками конфіденційної та «чутливої» інформації, відсутність належних умов забезпечення конфіденційної інформації, відсутність трудової дисципліни, випадковим підбором кадрів тощо. Саме тому актуалізується необхідність формування та ефективного забезпечення кадрової безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку кадрової безпеки аналізують відповідно до сучасних суспільних викликів досліджуються рядом українських науковців, серед яких З. Бурик, О. Воронка, О. Гула, З. Живко, В. Карковська, О. Литовченко, О. Пархоменко-Куцевіл, В. Світлична, Г. Ситник, В. Швед та ін.

Постановка завдання. Основною метою даної статті є узагальнення наукових поглядів вітчизняних учених щодо забезпечення кадрової безпеки для розкриття структури та принципів кадрової безпеки на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потенціал підприємств, установ, організацій залежить від людських ресурсів та їх безпеки. Наявність економічного зростання підприємств та добробут працівників є свідченням ефективної кадрової безпеки.

Розглядаючи понятійно-категорійний апарат у сфері кадрової безпеки, встановлено, що багато науковців поняття «Кадрова безпека» розглядають по різному, зокрема, як:

«процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства коштом ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами у цілому» [14];

«правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: розв'язання правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом» [17];

«генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного

механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації» [4];

«сукупність соціально-економічних, управлінських, соціальних та психологічних процесів, скерованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником» [7];

«заходи спрямовані на запобігання економічних загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом підприємства, вирішення конфліктних ситуацій в колективі» [6];

«це сукупність засобів (інструментарію), за допомогою яких адміністрація підприємства сприяє збереженню, зміцненню і розвитку персоналу для забезпечення ефективного функціонування підприємства і захисту від ризиків, пов'язаних з працівниками, що в сукупності повинно впливати на підприємство» [20];

«сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням і використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення і підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності підприємства» [11].

Поняття «кадрова безпека» використовують у різних сферах діяльності, зокрема у сфері публічного управління, а також в економічній, юридичній та політичній площинах.

Г. П. Ситник розглядає кадрову безпеку як «складову національної безпеки, забезпечення якої передбачає наявність у службовців низки професійних компетенцій, спрямованих на удосконалення базових цінностей суспільства щодо забезпечення інституційного розвитку» [19]

Науковець О. І. Пархоменко-Куцевіл, розглядаючи поняття кадрової безпеки в системі публічного управління, впевнена, що кадрова безпека спрямована на формування, розвиток та збереження кадрового потенціалу системи державного управління, тобто державних службовців, та використовує для цього різні методи, механізми, принципи [15].

Отже, як ми бачимо, не існує серед науковців єдиного визначення поняття «кадрова безпека». Однак, спільною характеристикою є те, що кадрова безпека – це сукупність механізмів, інструментів методів, спрямованих на мінімізацію або ліквідацію загроз та небезпек в системі кадрової політики, яка здійснюється на підприємстві.

До основних складових «кадрової безпеки» науковці відносять: персонал або кадри (реальний і потенційний); загрози (зовнішні та внутрішні); механізми забезпечення кадрової безпеки (організаційний, нормативно-правовий, інформаційний); методи забезпечення кадрової безпеки; суб'єкти забезпечення кадрової безпеки (рис. 1).



Рис. 1. Система складників кадрової безпеки підприємства

Джерело: [14]

Основними цілями кадрової безпеки є: забезпечення ефективності діяльності підприємства, установи, організації шляхом здійснення заходів для охорони стану здоров'я працівників та забезпечення безпечних умов їх праці; забезпечення стабільної та результативної діяльності підприємства шляхом захищення його від протиправних дій з боку персоналу (промислового шпигунства, розкрадання матеріальних засобів) [18].

Серед основних загальних завдань кадрової безпеки підприємства виділяють: забезпечення захищеності та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, що пов'язані з персоналом; захист працівників, створення сприятливих умов і стимулів для їх роботи; визначення та ідентифікація ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом; попередження та зменшення небезпеки негативного впливу від неефективного управління персоналом.

Для досягнення цих завдань необхідно на підприємстві прийняти Стратегію розвитку персоналу, у якій передбачити процес організації прийняття на роботу, навчання, мотивування, кар'єрне зростання. Дана Стратегія повинна також передбачати заходи щодо підвищення рівня кадрової безпеки, які повинні дотримуватися всі працівники підприємства. Це дасть можливість виявити та не допустити небажаних дій працівників підприємства, які можуть спричинити шкоду для підприємства [3].

Кадрова безпека реалізує ряд функцій, зокрема: соціально-економічну (передбачає забезпечення комплексу заходів, спрямованих на надання соціальних та економічних гарантій

працівникам, а також раціональне використання потенціалу працівників для досягнення ними максимальної продуктивності праці); організаційну (визначення необхідної кількості персоналу для укомплектування штату підприємства, планування заходів для його наповнення); відтворювальну (здійснення заходів для забезпечення розвитку персоналу, зокрема проходження стажування, навчання, підвищення кваліфікації); комунікаційну (є основою забезпечення діяльності установи); формування системи розвитку персоналу з урахуванням вимог сучасного публічного управління; формування системи національної безпеки.

На ефективність кадрової безпеки особливо впливають загрози (зовнішні та внутрішні), під якими розуміють дію чи бездіяльність працівників при прийнятті управлінських рішень, що може негативно вплинути на кінцевий результат управлінської діяльності.

До зовнішніх загроз кадрової безпеки належать: політичні (вплив на ротацію кадрів; зміна керівного складу підприємства), соціальні (зменшення рівня соціального забезпечення працівників; наявність родинних стосунків між керівником та працівником), економічні (зайняття певної посади особою, яка має не професійні здібності, а фінансові можливості), інформаційні (використання конкурентами конфіденційної інформації, яку вони отримали від працівників підприємства за винагороду, або використовуючи сімейні чи дружні стосунки). Крім того, до зовнішніх загроз стану кадрової безпеки на підприємстві науковці відносять

зокрема те, що конкуренти намагаються переманити професійних працівників установи, надаючи їх кращі мотиваційні умови для роботи (вища посада, більший розмір заробітної плати, наявність соціального та медичного забезпечення тощо) [14].

До внутрішніх загроз кадрової безпеки належать: закритий вид діяльності співробітників; наявність корупційних ризиків; несвоєчасні дії керівництва підрозділу із заохочення співробітника і висунення його на вищі посади; недостатню кваліфікацію співробітників; слабку організацію системи управління персоналом; слабку організацію системи навчання; помилки у плануванні ресурсів персоналу; звільнення кваліфікованих співробітників за власним бажанням; неякісну перевірку кандидата під час приймання на роботу [14].

Методами забезпечення кадрової безпеки є відповідні багаторівневі технологічні заходи, які використовуються на підприємстві, установі, організації з метою забезпечення кадрової безпеки. Такими методами є економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні, організаційні, дисциплінарні. Використання даних методів дає можливість забезпечити кадрову безпеку на підприємстві, організації [12].

Економічні методи передбачають використання таких заходів, які створюють сприятливу матеріальну (підвищена заробітна плата, премії, надбавки, фінансові заохочення) та психологічну (підтримання корпоративного духу в організації) мотивацію для співробітників організації, що унеможливує зміни працівником місця роботи і пошуку більш економічно привабливих підприємств.

Технологічні методи кадрової безпеки передбачають порядок роботи з інформацією та документами, які мають обмежений доступ до використання, тобто є секретними, шляхом розробки та використання порядку чи інструкції поводження з такою інформацією з визначенням певної відповідальності за порушення секретності. Працівники підприємства, які мають право доступу до секретних документів попереджаються про неприпустимість розголошення таємної інформації. Як правило, таким працівникам здійснюється доплата за роботу з таємними документами.

Соціально-психологічні методи забезпечення кадрової безпеки ґрунтуються на створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, індивідуальному підході до кожного працівника з метою розв'язання їх проблем.

Адміністративні методи кадрової безпеки підприємства передбачають використання заходів з перевірки персоналу під час приймання на роботу, здійснення перевірки діяльності персоналу, зокрема дотримання правил поведінки на робочому місці, дотримання законодавства під час прийняття та звільнення працівників.

Організаційні методи кадрової безпеки передбачають використання організаційних

заходів функціонування підприємства. Такими заходами можуть бути, наприклад, розподіл функціональних обов'язків між працівниками відповідно до їх професійних компетенцій.

Дисциплінарні методи кадрової безпеки передбачають дисциплінарну відповідальність працівників щодо недотримання законодавства, внутрішніх документів установи під час виконання посадових обов'язків. Підприємство до таких працівників застосовує стягнення, зауваження, догани, пониження по посаді, звільнення тощо.

Однак слід звернути увагу на те, що такий поділ методів є досить умовним. Як правило, на практиці можуть використовуватися одночасно декілька.

Розглядаючи суб'єкти та об'єкти кадрової безпеки, слід звернути увагу на те, що суб'єктами кадрової безпеки є фізичні, юридичні особи, підрозділи, служби, установи, організації, що беруть безпосередню участь у системі забезпечення безпеки. Водночас об'єктами кадрової безпеки виступають особи (керівники, акціонери, партнери, штатний та позаштатний персонал), які володіють певною управлінською інформацією, на яких спрямовують свої зусилля суб'єкти кадрової безпеки для недопущення розголошення конференційної інформації чи комерційної таємниці.

На стан кадрової безпеки на підприємстві впливають соціально-економічна складова (безпека здоров'я, фізична безпека, пенсійно-страхова безпека, фінансова безпека), психологічна складова (передбачає безпеку, пов'язану з поведінкою працівника, зокрема комунікаційну, конфлікти), інноваційно-інтелектуальна складова (передбачає безпеку, пов'язану з підвищенням професійного рівня працівника, зокрема адміністративна безпека, кар'єрна безпека, інтелектуальна безпека), інформаційна складова (кібербезпека, технологічна безпека) [5].

Отже, кадрова безпека передбачає наявність в установі, організації стратегії щодо формування, розвитку та захисту працівників з метою недопущення зовнішніх та внутрішніх загроз, що можуть негативно вплинути на кінцевий результат діяльності установи або організації.

Пріоритетним напрямом у формуванні та реалізації механізмів кадрової безпеки є підвищення професіоналізму працівників, використання їх знань і здібностей в інтересах установи, організації [13]. Тому посилення системи інститутів, що відповідають за реалізацію кадрової безпеки на підприємстві є досить важливим.

Не менш важливим на підприємстві є механізми кадрової безпеки, основною метою формування яких визнається підвищення якості та ефективності кадрового складу. Забезпечення результативності діяльності, розвитку та захисту працівників сприяє досягненню успіху і створенню довіри в установах, організаціях шляхом підвищення конкурентного статусу.

Механізм кадрової безпеки обов'язково має певну структуру, яка передбачає сукупність

таких складових елементів: суб'єкти та об'єкти кадрової безпеки; цінності та принципи кадрової безпеки; цілі й завдання кадрової безпеки; функції, засоби й методи для досягнення цілей кадрової безпеки; ресурсне забезпечення кадрової безпеки та їх використання; основні напрямки діяльності кадрової безпеки; стадії реалізації кадрової безпеки [8].

Механізми кадрової безпеки в установах, організаціях реалізуються за допомогою таких функцій, як аналітична, прогностична, проєктувальних, комунікативна, інформаційна [2].

Встановлено, що механізми кадрової безпеки установи, організації поділяються на внутрішні та зовнішні [9]. До внутрішніх механізмів кадрової безпеки відносяться професійний розвиток працівника установи, організації (адаптація, мотивація, навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання) та забезпечення захисту працівника (охорона здоров'я, соціальний захист, правові гарантії). До зовнішніх механізмів відносять забезпечення формування єдиної кадрової політики щодо розвитку підприємства; здійснення заходів щодо кадрового відбору з метою формування якісного кадрового складу установи, організації.

Алгоритм формування та реалізації механізмів кадрової безпеки залежить від типу установи, організації, розмірів і сфери діяльності, рівня керівництва в управлінській ієрархії (вищій, середній або нижчій) і цілого ряду інших факторів.

Однак незалежно від типу, розмірів і сфери діяльності установ та організацій загальні механізми кадрової безпеки залишаються незмінними. Вони виконують загальні функції пошуку і підбору, адаптації, навчання, ротатії, атестації, звільнення персоналу.

Слід звернути увагу на те, що такий механізм кадрової безпеки як збір і аналіз відомостей про працівників є основою для інших механізмів.

Під час своєї діяльності установи, організації можуть використовувати підмеханізми кадрової безпеки, зокрема: ідентифікація джерел загроз; нормативно-правове забезпечення; застосування ключових показників ефективності; оцінювання інституційного розвитку установи, організації; оцінювання результатів діяльності працівників в процесі забезпечення кадрової безпеки установи; забезпечення етико-професійного зростання; ефективність управління знаннями та активізація потенціалу інституційної безпеки; оцінювання зрілості кадрової безпеки установи тощо [9].

На особливу увагу заслуговує й концепція кадрової безпеки, яка в комерційних установах та організаціях, як правило, розрахована на п'ять років. За своїм змістом така концепція є близькою до стратегії кадрової безпеки, проте також фокусується і на прикладних аспектах забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. Що стосується концепції кадрової безпеки в системі державного управління, то це,

як правило, офіційний документ, у якому передбачено, в першу чергу, заходи щодо удосконалення кадрової безпеки.

Що стосується принципів забезпечення ефективності кадрової безпеки в установах, організаціях, то під ними слід розуміти напрями реалізації компетенції, завдання і функції установ, організацій, повноваження працівників відповідно до чинного законодавства, морально-етичних норм, що супроводжуються забезпеченням відповідного рівня кадрової безпеки (протидією впливу загроз зі сторони зовнішніх та внутрішніх джерел).

До основних принципів формування кадрової безпеки слід віднести [1; 16]:

– законність – передбачає, що кадрова безпека ґрунтується на прийнятих нормативно-правових актах України, які регулюють процеси формування кадрової безпеки, зокрема концепції формування кадрової безпеки;

– прозорість – передбачає формування певного інформаційного поля, яке б давало об'єктивну інформацію про процеси відбору кадрів в установах, організаціях, а також щодо можливостей кар'єрного зростання;

– професіоналізм – здатність працівника якісно та швидко вирішувати поставлені завдання; приймати обґрунтовані, раціональні рішення; аналізувати ситуацію, що склалася в установі, організації, виявляти проблеми та вносити пропозиції щодо їх вирішення; вміти раціонально використовувати свій час;

– стратегічність прийняття рішень – це орієнтація на довгострокову перспективу успішної діяльності, чітке визначення мети та пріоритетів; урахування слабких та сильних сторін; планування дій; раціональний розподіл обов'язків; визначення відповідальності тощо;

– неупередженість – передбачає здійснення операцій з формування та оцінювання професійного кадрового складу управлінь, організацій без урахування особистих вподобань, інтересів, взаємовідносин, що позитивно впливає на кадрову безпеку в установах, організаціях;

– своєчасність – передбачає таку «побудову системи кадрової безпеки в установах, підприємствах, яка б дозволила своєчасно виявляти загрози чи чинники, які можуть спричинити ці загрози, з метою застосування заходів щодо недопущення загрозливої ситуації та запобігання негативним наслідкам їх дії й заподіяння шкоди. Водночас своєчасне прийняття та реалізоване рішення забезпечує захист системи від зовнішніх та внутрішніх загроз».

– безперервність – передбачає, що установа, організація повинна постійно здійснювати кадрову безпеку, оновлюючи механізми, методи, заходи з її функціонування;

– гнучкість – передбачає постійні зміни в кадровій безпеці установ, організацій із врахуванням процесів і темпів їх розвитку;

– демократизм – передбачає участь громадян у формуванні механізмів, методів, засобів,

які б запобігали загрозам з боку персоналу установ, організацій;

– легітимність – передбачає в системі кадрової безпеки законність всіх процедур, механізмів, методик формування та забезпечення кадрової безпеки в установах, організаціях;

– оптимальність – передбачає найкращий вибір кадрової безпеки в тій чи іншій ситуації, яка пов'язана з діяльністю установи, організації, шляхом застосування нових методик, процедур та управлінських технологій та із врахуванням зовнішніх та внутрішніх загроз;

– рівність – передбачає однакові умови для усіх працівників перед заходами кадрової безпеки, а також рівність та можливість працювати незалежно від національності, статі, релігійних переконань, стану здоров'я, майнового стану тощо.

Висновки. Розглядаючи наукові доробки вітчизняних учених щодо забезпечення кадрової безпеки, встановлено, що не існує єдиного визначення поняття «кадрова безпека». Дане поняття використовують науковці в економічній, політичній, юридичній, інформаційній сферах, а також у сфері публічного управління. На підставі аналізу наявних визначень понять «кадрова безпека» виявлено, що спільною характеристикою у всіх визначеннях є те, що кадрова безпека – це сукупність механізмів, інструментів методів, спрямованих на мінімізацію або ліквідацію загроз та небезпек в системі

кадрової політики, яка здійснюється на підприємстві. Тобто здійснюючи заходи щодо підвищення рівня кадрової безпеки, підприємство має можливість уникнути певних ризиків та ситуацій щодо небажаних дій працівників підприємства, які могли б впливати на економічну діяльність в цілому.

Розглянуто зовнішні та внутрішні загрози, які впливають як на ефективність кадрової безпеки, так і на кінцевий результат управлінської діяльності підприємства. Обґрунтовано необхідність використання економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних, організаційних, дисциплінарних методів забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

Розглянуто основні принципи (законність, прозорість, професіоналізм, стратегічність прийняття рішень, неупередженість, своєчасність, безперервність, гнучкість, демократизм, легітимність, оптимальність, рівність) та механізми формування кадрової безпеки.

Доведено, що пріоритетним напрямом у формуванні та реалізації механізмів кадрової безпеки є підвищення професіоналізму працівників, використання їх знань і здібностей в інтересах своєї установи, організації. Тому посилення системи інститутів, що відповідають за реалізацію кадрової безпеки на підприємстві є досить важливим, особливо сьогодні в умовах російської агресії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
2. Галаз Р. І. Еволюція поняття кадрова безпека підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. № 10. С. 340–343.
3. Гаруст Ю. В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства. *Форум права*. 2016. № 1. С. 49–54.
4. Гула О. І. Систематизація наукових підходів до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Наукові перспективи*. 2021. № 2 (8). С. 51–58.
5. Гула О. І. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 1. С. 50–54.
6. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади : монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 299 с.
7. Карковська В. Я. Забезпечення кадрової безпеки органів державної влади на основі оцінювання ризиків: теоретичний аспект. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-4-5896>
8. Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf
9. Карковська В. Я. Формування механізмів кадрової безпеки органів публічної влади в умовах інституційного розвитку : дис. д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2020. 426 с.
10. Карпа М. І. Розвиток публічної служби в Україні: компетенційний підхід : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 262 с.
11. Литовченко О. Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК : автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2010. 26 с.
12. Мехеда Н., Гладун Я. Методи забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького. URL: http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/10_131590.doc.htm
13. Мороз С. А. Державне управління розвитком трудового потенціалу ВНЗ: компетенція людини, університету та держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=967>

14. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 21. Ч. 2. С. 53–60.
15. Пархоменко-Куцевіл О. І. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 13–20.
16. Пархоменко-Куцевіл О. І. Принципи формування кадрової безпеки системи державного управління: теоретичні засади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. Вип. 2(62). С. 17–20.
17. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія / О.А. Кириченко, М.П. Денисенко, В.С. Сідак та ін. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2010. 412 с.
18. Світлична В. Ю., Запара А. П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 870–873.
19. Ситник Г. П. Концептуалізація безпекового виміру компетенцій державного службовця. *Державно-управлінські студії*. 2017. № 2. С. 1–4.
20. Швайка Л. А., Жидецька Х. В. Деякі питання сутності кадрової безпеки підприємства. *Поліграфія і видавнича справа*. 2012. № 4 (56). С. 158–163.
21. Швед В. В., Поліщук І. І. Управління персоналом. Вінниця : ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
22. Швед В. В., Колібабчук Ю. В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 111–117.

REFERENCES:

1. Voronka O. Z. (2020) *Mekhanizm zabezpechennja kadrovoji bezpeky pidpryjemstv vysokotekhnologichnogho sektoru ekonomiky* [The mechanism for ensuring personnel security of enterprises of the high-tech sector of the economy]. Lviv: Ghalycjka vydavnycha spilka. (in Ukrainian)
2. Ghalaz R. I. (2013) *Evolucija ponjattja kadrova bezpeka pidpryjemstva* [The evolution of the concept of personnel security of the enterprise]. *Naukovi zapysky Ljvivskogho universytetu biznesu ta prava*, no. 10, pp. 340–343. (in Ukrainian)
3. Gharust Ju. V. (2016) *Konceptualjni osnovy orghanizaciji ta upravlinnja kadrovoju bezpekoju pidpryjemstva* [Conceptual foundations of the organization and management of personnel security of the enterprise]. *Forum prava*, no. 1, pp. 49–54. (in Ukrainian)
4. Ghula O. I. (2021) *Systematyzacija naukovykh pidkhodiv do vyznachennja kadrovoji bezpeky v systemi publicnogho upravlinnja* [Systematization of scientific approaches to determining personnel security in the public administration system]. *Naukovi perspektyvy*, no. 2(8), pp. 51–58. (in Ukrainian)
5. Ghula O. I. (2021) *Suchasni mekhanizmy zabezpechennja kadrovoji bezpeky v systemi publicnogho upravlinnja: teoretychni zasady* [Modern mechanisms for ensuring personnel security in the public administration system: theoretical foundations]. *Aspekty publicnogho upravlinnja*, no. 9, pp. 50–54. (in Ukrainian)
6. Kavun S. V. (2009) *Systema ekonomichnoji bezpeky: metodologichni ta metodychni zasady* [System of economic security: methodological and methodical principles]. Kharkiv: HNEU. (in Ukrainian)
7. Karkovsjka V. Ja. (2020) *Zabezpechennja kadrovoji bezpeky orghaniv derzhavnoji vlady na osnovi ocinjunnja ryzky: teoretychnyj aspekt* [Ensuring personnel security of state authorities based on risk assessment: theoretical aspect]. *Publichne administruvannja ta nacionaljna bezpeka* [Public administration and national security]. (electronic journal), no. 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-4-5896> (accessed 10 September 2022).
8. Karkovsjka V. Ja. (2020) *Osoblyvosti mekhanizmu kadrovoji bezpeky derzhavnoji struktury* [Peculiarities of the personnel security mechanism of the state structure]. *Derzhavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvytok* [Public administration: improvement and development]. (electronic journal), no. 2. Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf (accessed 29 September 2022).
9. Karkovsjka V. Ja. (2020) *Formuvannja mekhanizmiv kadrovoji bezpeky orghaniv publicnoji vlady v umovakh instyucijnogho rozvytku* [Formation of personnel security mechanisms of public authorities in conditions of institutional development]. (PhD Thesis), Mykolajiv: Black Sea National University named after Petro Mohyla. (in Ukrainian)
10. Karpa M. I. (2018) *Rozvytok publichnoji sluzhby v Ukrajinі: kompetencijnyj pidkhid* [Development of public service in Ukraine: competence approach]. Lviv: LRIDU NADU. (in Ukrainian)
11. Lytovchenko O. Ju. (2010) *Formuvannja kadrovoji bezpeky pidpryjemstv APK* [Formation of personnel security of agro-industrial complex enterprises]. (PhD Thesis), Kyiv. (in Ukrainian)
12. Mekheda N., Ghladun Ja. (2013) *Metody zabezpechennja kadrovoji bezpeky na pidpryjemstvi* [Methods of ensuring personnel security at the enterprise]. Available at: http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/10_131590.doc.htm (accessed 29 September 2022).
13. Moroz S. A. (2016) *Derzhavne upravlinnja rozvytkom trudovogho potencialu VNZ: kompetencija ljudyny, universytetu ta derzhavy* [State management of the development of the labor potential of universities: the competence of the person, the university and the state]. *Derzhavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvytok* [Public administration: improvement and development]. (electronic journal), no. 4. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=967> (accessed 10 September 2022).
14. Panchenko V. A. (2018) *Misce kadrovoji bezpeky v systemi ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstv* [The place of personnel security in the system of economic security of enterprises]. *Naukovyj visnyk Uzhghorodskogho nacionalnogho universytetu*, vol. 21, pp. 53–60. (in Ukrainian)

15. Parkhomenko-Kucevil O. I. (2013) Kadrova bezpeka v systemi derzhavnogho upravlinnja Ukrainy: teoretychni zasady [Personnel security in the state administration system of Ukraine: theoretical foundations]. *Efektivnistj derzhavnogho upravlinnja*, vol. 37, pp. 13–20. (in Ukrainian)
16. Parkhomenko-Kucevil O. I. (2015) Pryncypy formuvannja kadrovoji bezpeky systemy derzhavnogho upravlinnja: teoretychni zasady [Principles of formation of personnel security of the state administration system: theoretical foundations]. *Aktualjni problemy derzhavnogho upravlinnja*, vol. 2 (62), pp. 17–20. (in Ukrainian)
17. Kyrychenko O. A., Denysenko M. P., Sidak V. S. (2010) *Problemy upravlinnja ekonomichnoju bezpekoju sub'ektiv ghospodarjuvannja* [Problems of managing the economic security of economic entities]. Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava «KROK». (in Ukrainian)
18. Svitlychna V. Ju., Zapara A. P. (2016) Rozrobka osnovnykh naprjamiv polityky kadrovoji bezpeky [Development of the main directions of personnel security policy]. *Molodyj vchenyj*, no. 12, pp. 870–873. (in Ukrainian)
19. Sytnyk Gh. P. (2017) Konceptualizacija bezpekovogho vymiru kompetencij derzhavnogho sluzhbovcja [Conceptualization of the security dimension of civil servant competencies]. *Derzhavno-upravlinsjki studiji*, no. 2, pp. 1–4. (in Ukrainian)
20. Shvajka L. A., Zhydecjka Kh. V. (2012) Dejaki pytannja sutnosti kadrovoji bezpeky pidpryjemstva [Some issues of the essence of personnel security of the enterprise]. *Polighrafija i vydavnycha sprava*, no. 4 (56), pp. 158–163. (in Ukrainian)
21. Shved V. V., Polishhuk I. I. (2019) *Upravlinnja personalom* [Personnel management]. Vinnytsia: "TVORY" LLC. (in Ukrainian)
22. Shved V. V., Kolibabchuk Ju. V. (2017) Motyvacijni mekhanizmy upravlinnja personalom [Motivational mechanisms of personnel management]. *Podolsky scientific herald*, no. 1, pp. 111–117. (in Ukrainian)