

УДК 331.108  
JEL Classification: J 01, Q 2

DOI: 10.37332/2309-1533.2020.1-2.15

Воронка О.З.,  
канд. екон. наук,  
викладач кафедри менеджменту,  
Львівський державний  
університет внутрішніх справ

## ФОРМУВАННЯ ТАКТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Voronka O.Z.,  
cand.sc.(econ.),  
lecturer at the department of management,  
Lviv State University of Internal Affairs

### FORMATION OF TACTICS AND STRATEGY FOR ENSURING PERSONNEL SECURITY OF THE ENTERPRISE

**Постановка проблеми.** Будь-яке підприємство, незалежно від виду його діяльності та географічного розташування, потребує розроблення та реалізації належної стратегії розвитку. Однак неможливо успішно реалізувати стратегію розвитку без формування та впровадження ефективної стратегії забезпечення економічної безпеки та її складових (зокрема кадрової безпеки). Сьогодні в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, а також за впливу наслідків воєнних операцій на частині території нашої країни, набуває надзвичайно важливого значення утворення оптимальної стратегії забезпечення безпеки, яка б дала можливість підприємству адаптуватись до всіх дестабілізуючих факторів та чинників, а також створити дієву систему захисту та протидії до усіх видів ризиків та загроз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання забезпечення високого рівня кадрової безпеки підприємств досліджувалися багатьма вченими як в Україні, так і за кордоном, що підтверджує актуальність даної сфери дослідження. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад кадрової безпеки підприємства внесли В. Геєць, О. Грунін, М. Єрмошенко, О. Кириченко, А. Кірієнко, О. Лашенко, В. Мунтіян, М. Петров, Н. Подлужна, В. Пономарьов, І. Чумарін, Н. Швець та інші. Однак, багато нерозкритих питань пов'язано як з теоретичним обґрунтуванням кадрової безпеки на підприємстві, так і практичним її забезпеченням в ринкових умовах потребують подальшого наукового дослідження.

**Постановка завдання.** Мета дослідження – розкриття особливостей формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Гарантування високого рівня захищеності підприємства, а також урахування можливих загроз і нівелювання кадрових ризиків неможливе без застосування відповідних стратегічних інструментів. Тому забезпечення кадрової безпеки (далі – КБ) не може здійснюватися без врахування тактики й стратегії гарантування економічної безпеки загалом та реалізації захисних заходів стосовно інших функціональних складових.

Поняття «стратегія» вже давно розглядається з позиції всіх наукових напрямів. В економічній літературі це поняття також роз'яснене та використовується для доповнення та утворення найголовніших її постулатів.

Наприклад, М. Портер [8, с. 83] під поняттям «стратегія» розуміє певну унікальну та вигідну позицію, яка охоплює один або декілька видів діяльності.

За І. Бланком [1, с. 29], стратегія виступає способом формування і реалізації довгострокових цілей підприємства й використовує при цьому максимально ефективні напрями та методи для їх досягнення.

Водночас, професор О. Гудзинський [2, с. 50-52] тлумачить саму суть поняття «стратегія» в розрізі розвитку організацій та означає її як систему заходів, які направлені на оптимізацію діяльності організації відповідно до її поточного та майбутнього стану, а також для стимулювання організаційного розвитку.

Ми погоджуємося з такою дефініцією «стратегії», оскільки в ній наголошується на стимулюючій та розвивальній функції стратегії, а також на тому, що основна увага мусить бути зосереджена на оптимізації діяльності на підприємстві, з огляду на його фактичний і майбутній стан.

Варто зазначити, що провідні науковці-економісти розглядають термін «стратегія» не лише як загальне поняття, а й досліджують та застосовують його і у сфері безпекознавства.

І. Мойсеєнко та О. Марченко у своїй роботі [6, с. 326] висвітлюють стратегію в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. Вони трактують її як створення плану довгострокових дій, котрі могли би забезпечити досягнення основної мети, яку ставить перед собою підприємство, за допомогою реалізації цілей та завдань, зокрема гарантування збереження фінансового-економічної безпеки. Окрім цього, вони наголошують, що стратегія повинна сприяти утворенню системи ощадливого та раціонального використання наявних ресурсів за умов нестабільного зовнішнього середовища, формуючи оптимальну систему адаптацій, яка би забезпечила протекцію підприємства від деструктивного впливу загроз та ризиків.

М. Копитко у своїй дисертаційній роботі [3, с. 111] подає визначення «стратегії» в контексті забезпечення економічної безпеки та позиціонує її як комплекс дій, що дають можливість чітко виявити та означити основні пріоритети подальшої діяльності підприємства в аспекті забезпечення економічної безпеки, беручи до уваги змінність та нестабільність умов зовнішнього та внутрішнього середовища його існування.

Таким чином, розглянувши підходи до трактування поняття «стратегія», ми можемо сформулювати власне визначення сутності поняття «стратегія забезпечення кадрової безпеки». Отже, під стратегією забезпечення КБ треба розуміти сукупність цілей та деталізований комплекс завдань щодо їх досягнення, реалізація яких передбачає тривалий проміжок часу і включає в себе різноманітні методики протидії внутрішнім і зовнішнім ризикам та загрозам, що можуть спричинити негативний вплив на персонал.

Питання розроблення відповідної тактики і стратегії забезпечення кадрової безпеки для вітчизняних підприємств розкриті у багатьох наукових розвідках. Зокрема, О. Литовченко [5, с. 22] у своїй роботі розробила методичний підхід до формування програми забезпечення кадрової безпеки для переробних підприємств АПК.

М. Пересипкін [7, с. 24] у своїй праці, зважаючи на останні зміни у зовнішньому середовищі, запропонував методичний підхід до моніторингу процесів кадрового забезпечення системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Але, попри активну наукову участь у розробці програм забезпечення кадрової безпеки для вітчизняних підприємств, невирішеним залишається формування такої тактики і стратегії забезпечення КБ, яка би враховувала сучасні загрози та могла як адаптуватись до них, так і їм протидіяти, позаяк через недавні події в країні суттєво змінились і тому вимагають нових підходів.

Не можна під час формування тактики і стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства не зважати на економічну безпеку, оскільки управління економічною безпекою будь-якого підприємства досягається через реалізацію тих чи інших тактичних і стратегічних рішень на яких вони базуються і які, своєю чергою, повинні бути узгоджені з основними складовими економічної безпеки (зокрема із кадровою безпекою).

Л. Птащенко [9, с. 90], розглядаючи стратегію забезпечення економічної безпеки підприємства, влучно помітила, що дана стратегія – це система, що має довгостроковий характер і представляє собою сукупність окремих взаємоузгоджених складових, яких об'єднує єдина мета.

Тактика забезпечення економічної безпеки, зі свого боку, теж передбачає застосування конкретних оперативних заходів в умовах мінливості економіко-соціальної ситуації з метою досягнення поставленої стратегічної мети. Реалізація тактичних заходів задля забезпечення та гарантування економічної безпеки підприємства теж неможлива без врахування основних її складових.

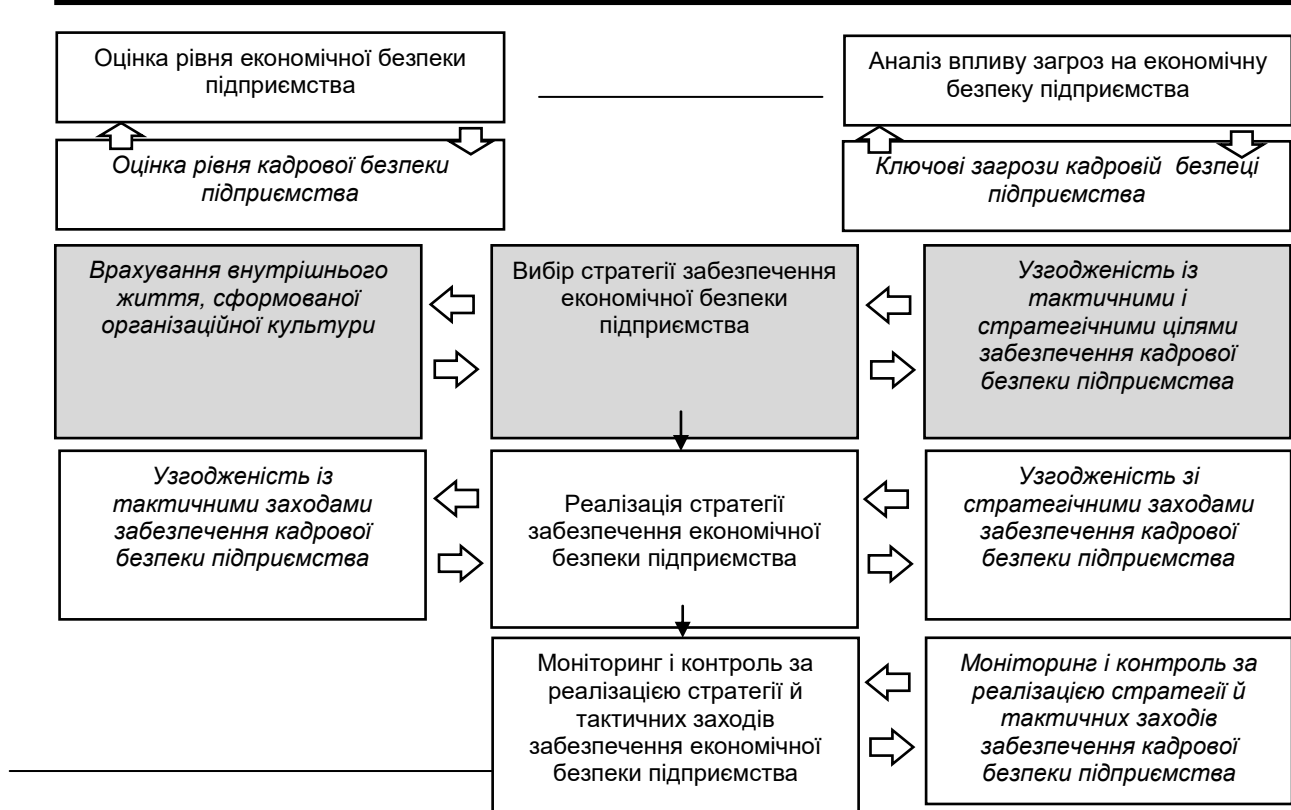
Взаємоузгодженість, про яку йдеться мова стосовно кадрової і економічної безпеки при формуванні відповідних тактики і стратегії, проявляється і на етапі проведення оцінки рівня безпеки. Скажімо, М. Копитко [4] у своїй роботі характеризує показники фінансової і кадрової безпеки як першочергові при оцінці рівня економічної безпеки підприємства. Аналогічна ситуація і з ідентифікацією, аналізом та прогнозуванням впливу загроз.

Отже, існує взаємоузгодженість тактики і стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства із КБ (рис. 1).

Але, окрім взаємоузгодженості зі стратегією економічної безпеки, повинен бути також аналогічний зв'язок зі стратегією управління персоналом підприємства.

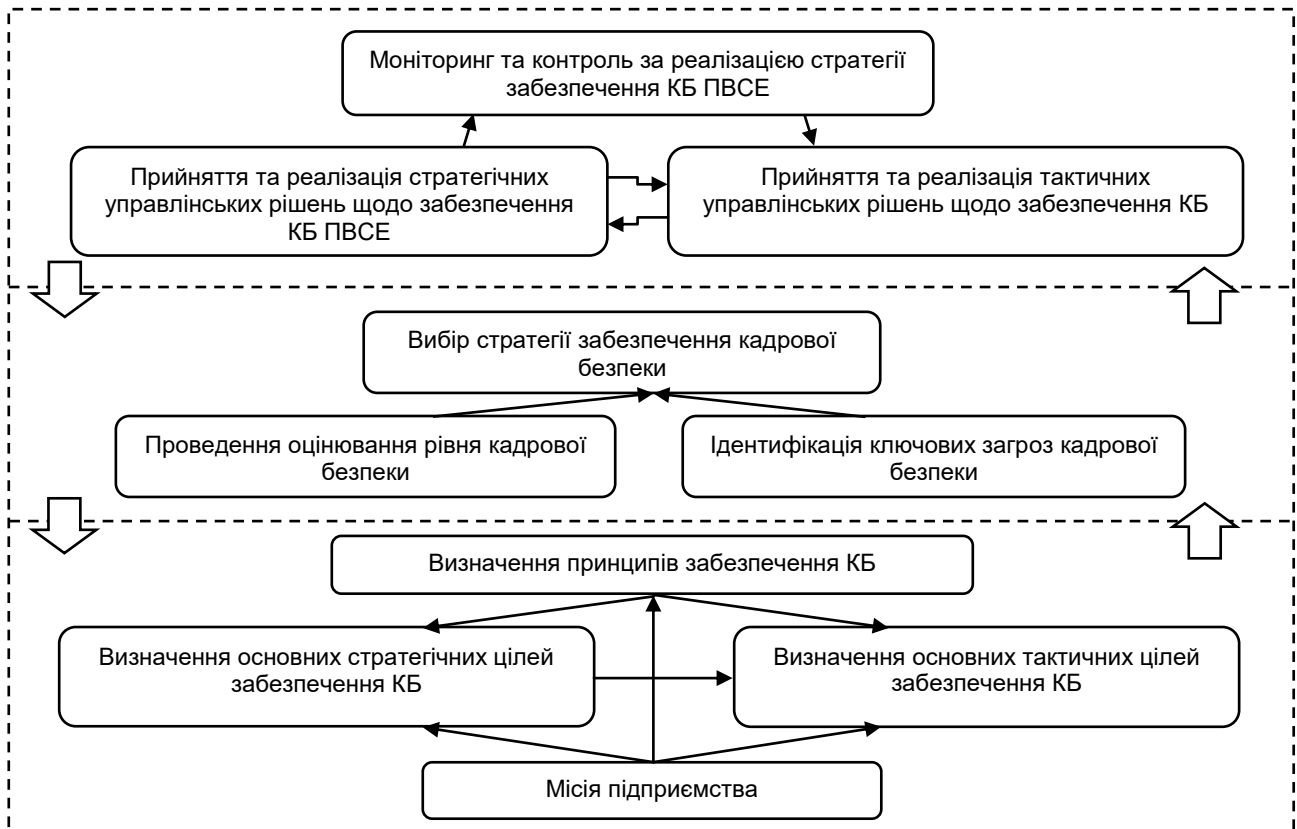
Стратегія управління персоналом становить собою чітко сформований напрям дій, який скерований на утворення відповідального, цілісного та висококваліфікованого трудового колективу з урахуванням наявних ресурсів і стратегії розвитку.

Одним із етапів формування тактики і стратегії забезпечення КБ є визначення основних принципів забезпечення, що мають охоплювати ті практичні, моральні й теоретичні засади, яких слід дотримуватись під час вибору та реалізації стратегії (рис. 2).



**Рис. 1. Взаємоузгодженість кадрової безпеки із формуванням і реалізацією стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства**

Джерело: сформовано автором



**Рис. 2. Схематична карта послідовності формування тактики і стратегії забезпечення кадрової безпеки**

Джерело: розроблено автором

Так, основними принципами забезпечення КБ, на наш погляд, мають бути такі:

1. Принцип узгодженості. Як було сказано вище, стратегія забезпечення КБ повинна враховувати і узгоджуватись зі загальною стратегією забезпечення економічної безпеки та стратегією управління персоналом.

2. Принцип законності. Розроблення стратегії забезпечення КБ не повинно порушувати чинне законодавство та дотримуватись усіх норм щодо охорони праці та міжнародного права.

3. Принцип моральності. Оскільки процес реалізації стратегії забезпечення КБ безпосередньо пов'язаний із людьми, то вкрай важливим є дотримуватись морального кодексу і не застосовувати будь-які аморальні методи впливу на персонал.

4. Принцип готовності. Неможливо реалізувати будь-які стратегічні й тактичні рішення, якщо працівник попросту не готовий дотримуватись встановлених вимог, не приймає сформовану організаційну культуру та приписи внутрішніх документів підприємства.

5. Принцип економічної ефективності та доцільності. Усі запропоновані розробленою стратегією заходи забезпечення КБ мають відповідати наявним на підприємстві ресурсам і приносити певний економічний ефект в кінцевому результаті.

6. Принцип взаємодії. Цей принцип передбачає, що для захисту своїх працівників, керівництво підприємства мусить за потреби залучати і зовнішніх суб'єктів безпеки.

7. Принцип оперативності. Всі заплановані стратегією заходи (особливо тактичні) повинні бути своєчасно реалізовані. Окрім цього, мусять бути передбачені конкретні превентивні заходи з метою оперативної реакції підприємства на утворені виклики.

Будь-яка стратегія й тактика мають у своєму складі певну сукупність цілей, за допомогою котрих вона може визначити напрямок, у якому буде відбуватись забезпечення того чи іншого процесу. Правильно поставлені цілі відіграють важливу роль у подальшій успішності впровадження нової тактики та стратегії забезпечення КБ.

Стратегічні цілі забезпечення КБ становлять собою перелік бажаних результатів, які прагне досягнути підприємство у певний період. Вони призначені для ефективного забезпечення КБ через захист кожного працівника та економічних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз (рис. 3).



Рис. 3. Стратегічні цілі забезпечення кадрової безпеки

Джерело: сформовано автором

Тактичні цілі забезпечення КБ відображають окремі етапи стратегічних цілей, сприяють їх реалізації та можуть коригувати загальну стратегію забезпечення КБ, дають можливість оперативно виявити ризики та загрози, які впливають на КБ (рис. 4).

Тактика забезпечення КБ проявляється на етапі моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення КБ.

Процес моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення КБ займає одне з чільних місць у системі формування та реалізації обраної керівництвом за результатами оцінки стратегії. На заданому етапі на перший план виходить прийняття ефективних тактичних управлінських заходів щодо забезпечення кадрової безпеки (рис. 5).



Рис. 4. Тактичні цілі забезпечення кадрової безпеки

Джерело: сформовано автором

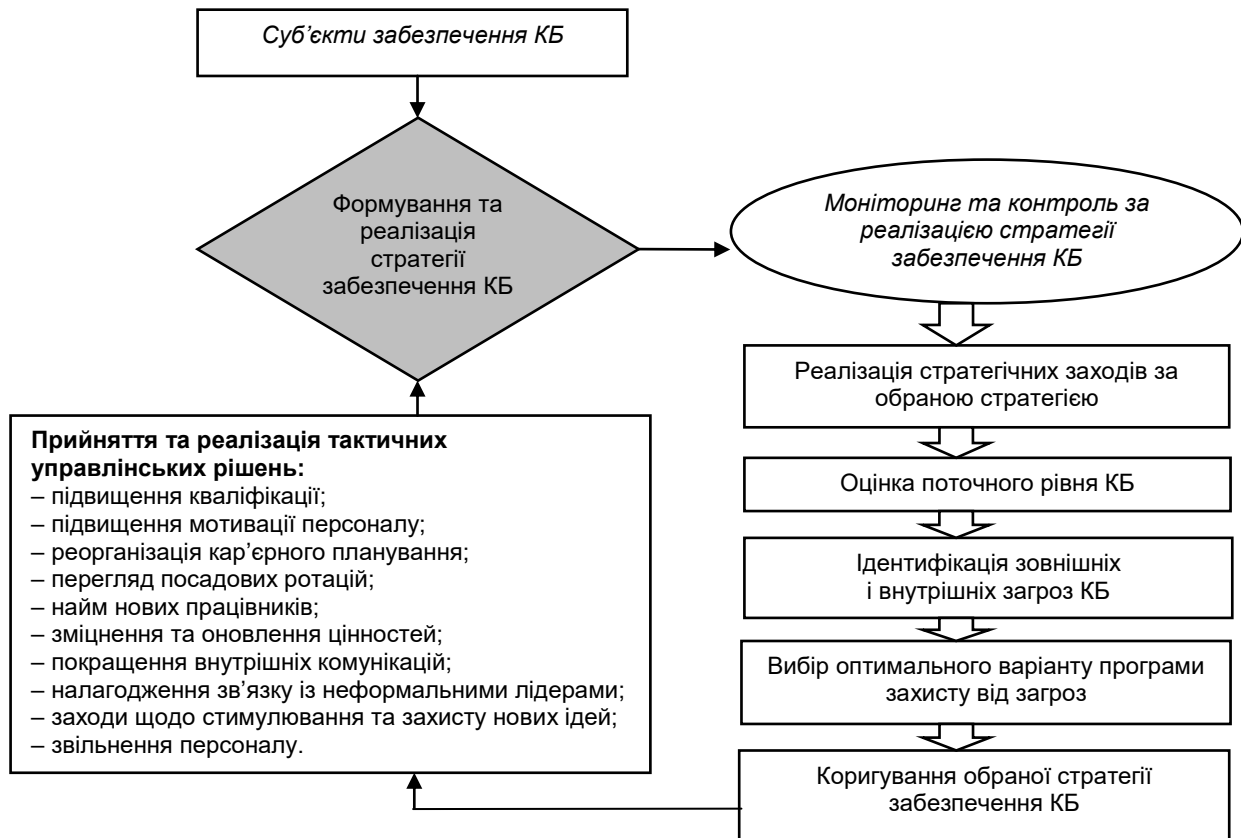


Рис. 5. Система моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення кадрової безпеки

Джерело: розроблено автором

Одним із основних завдань системи моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення кадрової безпеки має бути оперативна ідентифікація основних загроз та обрання відповідних тактичних заходів щодо їх протидії або адаптації.

Визначення поточного рівня кадрової безпеки потрібне не лише для вибору оптимальної стратегії забезпечення КБ, а й для проведення постійного моніторингу щодо її реалізації. Як і будь-який великий системний процес, стратегія забезпечення КБ має також низку етапів, на яких ймовірними є певні зміни, що можуть призвести до зміни поточного рівня КБ та потребують застосування відповідних оперативних тактичних заходів.

**Висновки з проведеного дослідження.** В основу формування тактики і стратегії забезпечення кадрової безпеки покладено дослідження сутності понять «стратегія» і «тактика», які активно застосовуються у всіх наукових, і не тільки, напрямках діяльності. Нами визначено сутність поняття «стратегія забезпечення кадрової безпеки» і «тактика забезпечення кадрової безпеки». Стратегію забезпечення кадрової безпеки слід розглядати як певну сукупність цілей та завдань, які встановлюються на певний проміж часу і передбачають різноманітні методички протидії внутрішнім і зовнішнім ризикам та загрозам, що можуть здійснити негативний вплив на персонал. Під тактикою забезпечення кадрової безпеки належить розуміти такі процедури та дії, які у складі загальної стратегії мають чітко визначені часові проміжки і формуються залежно від наявної ситуації на підприємстві та спрямовані на захист персоналу, економічних інтересів, а також на удосконалення стратегії.

За результатами проведеного дослідження було розроблено схематичну карту послідовності формування тактики і стратегії забезпечення кадрової безпеки, яка охоплює визначення основних принципів забезпечення, стратегії та тактичні цілі, вибір та моніторинг за реалізацією обраної стратегії. Особлива увага має приділятися системі моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення кадрової безпеки і реалізації відповідних тактичних заходів, які повинні бути спрямовані на вдосконалення загальної стратегії забезпечення.

### Література

1. Бланк И. А. Торговый менеджмент. Киев : Украинско-Финский институт менеджмента та бизнеса, 1997. 488 с.
2. Гудзинський О. Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2009. № 1. С. 50-52.
3. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств : дис. ... д-ра екон. наук: 21.04.02 / Університет економіки і права «Крок». Київ, 2015. 401 с.
4. Кос В. В. Кадрова безпека. URL: <http://privatbank.ua/ua/business/srednemu-i-krupnomu> (дата звернення: 27.01.2020).
5. Литовченко О. Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2010. 22 с.
6. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.
7. Пересипкін М. М. Кадрове забезпечення системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності України в умовах євроінтеграції : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 21.04.02. Харків, 2018. 24 с.
8. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. Київ : Основи, 1997. 390 с.
9. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства : навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.

### References

1. Blank, I.A. (1997), *Torgovyy menedzhment* [Trade management], Ukrainsko-Finskiy institut menedzhmenta ta biznesa, 488 p.
2. Hudzynskiy, O.D. (2009), "Organizational and regulatory function in managing the strategic development of the enterprise", *Rynok pratsi ta zainiatist naselennia*, no. 1, pp. 50-52.
3. Kopytko, M.I. (2015), "Integrated support of economic security of enterprises", Thesis abstract of Dr. Sc. (Econ.), 21.04.02, Universytet ekonomiky i prava "Krok", Kyiv, Ukraine, 401 p.
4. Kos, V.V. "Personnel security", available at: <http://privatbank.ua/ua/business/srednemu-i-krupnomu> (access date January 27, 2020).
5. Lytovchenko, O.Yu. (2010), "Formation of personnel security of agricultural enterprises", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.00.04, Kyiv, Ukraine, 22 p.
6. Moiseienko, I.P. and Marchenko, O.M. (2011), *Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva* [Management of financial and economic security of the enterprise], tutorial, Lviv, Ukraine, 380 p.
7. Peresytkin, M.M. (2018), "Staffing of the system of economic security of the subjects of economic activity of Ukraine in the conditions of European integration", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 21.04.02, Kharkiv, Ukraine, 24 p.
8. Porter, M. (1997), *Stratehiia konkurentsii* [Competition Strategy], Osnovy, Kyiv, Ukraine, 390 p.
9. Ptashchenko, L.O. (2018), *Stratehichne ta innovatsiine zabezpechennia rozvytok systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [Strategic and innovative support for the development of the enterprises economic security system], tutorial, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 320 p.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2020 р.

УДК 339.5:633:334.72

DOI: 10.37332/2309-1533.2020.1-2.16