

Ю. М. Дзюрах, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

ІДЕНТИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ДЕТЕРМІНАНТ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

Ідентифікація детермінант кадрової безпеки є складним завданням, оскільки вона вимагає оцінювання широкого спектра чинників або елементів, які впливають на безпеку працівників і визначають рівень безпеки в організації, галузі або держави. Детермінанти кадрової безпеки варіюються залежно від контексту, галузі діяльності, типу організації та інших складових. У статті обґрунтовано важливість врахування детермінант в управлінні кадровою безпекою. Зроблено висновок, що кадрова безпека є комплексним явищем, в якому взаємозв'язок та взаємодія різних чинників визначають загальний рівень безпеки. Запропоновано розглядати кадрову безпеку з розподілом на три рівні залежно від об'єкта безпеки: 1) організаційний рівень (рівень колективу, організації). Цей рівень стосується безпеки всієї організації в цілому; 2) галузевий рівень (рівень галузей та професій). Цей рівень охоплює безпекові аспекти, специфічні для конкретної галузі або сфери діяльності; 3) державний рівень (рівень національної державної безпеки). Цей рівень стосується діяльності держави та її органів управління з метою забезпечення кадрової безпеки на національному рівні. Кожен з рівнів кадрової безпеки відображає певний аспект заходів і стратегій забезпечення безпеки працівників. Відповідно до кожного із запропонованих рівнів ідентифіковано основні детермінанти кадрової безпеки. Результати вказують на те, що успішне управління кадровими ризиками та загрозами вимагає комплексного підходу та врахування взаємодії різних чинників. Для досягнення високого рівня кадрової безпеки необхідно звертати увагу на всі детермінанти, починаючи від правильного набору та підготовки працівників, аж до встановлення ефективних систем управління ризиками та створення безпечної культури в організації. Врахування ідентифікованих детермінантів та прийняття відповідних заходів дозволить підприємствам та організаціям забезпечити стійку та конкурентоспроможну кадрову базу, що є необхідною умовою досягнення економічної безпеки.

Ключові слова: детермінанти, чинники, персонал, кадрова безпека, управлінський процес, організаційний рівень, галузевий рівень, державний рівень.

Yu. M. Dziurakh. Identification of personnel security key determinants

The identification of the determinants of personnel safety is a difficult task, as it requires the assessment of a wide range of factors or elements that affect the safety of workers and determine the level of safety in an organization, industry or state. The determinants of personnel security vary depending on the context, field of activity, type of organization and other components. The article substantiates the importance of taking into account determinants in personnel security management. It was concluded that personnel security is a complex phenomenon in which the relationship and interaction of various factors determine the overall level of security. It is proposed to consider personnel security with a division into three levels depending on the object of security: 1) organizational level (team, organization level). This level concerns the security of the entire organization as a whole; 2) branch level (level of branches and professions). This level covers security aspects specific to a particular industry or field of activity; 3) state level (level of national state security). This level concerns the activities of the state and its governing bodies to ensure personnel security at the national level. Each of the levels of personnel security reflects a certain aspect of measures and strategies for ensuring the safety of employees. According to each of the proposed levels, the main determinants of personnel security are identified. The results indicate that the successful management of personnel risks and threats requires a comprehensive approach and consideration of the interaction of various factors. To achieve a high level of personnel security, it is necessary to pay attention to all determinants, starting from the correct recruitment and training of employees, up to the establishment of effective risk management systems and the creation of a safe culture in the organization. Taking into account the identified determinants and taking appropriate measures will allow enterprises and organizations to provide a stable and competitive personnel base, which is a necessary condition for achieving economic security.

Key words: *determinants, factors, personnel, personnel security, management process, organizational level, industry level, state level.*

Постановка проблеми. Ідентифікація детермінант кадрової безпеки має велику актуальність в сучасному світі, оскільки забезпечення безпеки персоналу та конфіденційності інформації є важливим завданням для суб'єктів на всіх рівнях: держав, підприємств та окремих відділ чи команд. З розширенням використання технологій, таких як хмарні обчислення та мобільні пристрої, зберігання та передача конфіденційної інформації стають більш складними і потребують високого рівня кадрової безпеки. З постійним зростанням кількості кібератак та шпигунської діяльності, захист персоналу та інформації від кіберзагроз стає надзвичайно важливим завданням. Ідентифікація детермінант кадрової безпеки дозволяє виявляти вразливості, встановлювати політики та заходи, щоб забезпечити конфіденційність даних та захист від кіберзагроз на ранніх стадіях управлінського процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління кадровою безпекою є важливою проблематикою, яку досліджують науковці. Залежно від об'єкта, щодо якого проводиться вивчення, можна виокремити такі напрями досліджень:

1. Кадрова безпека в організаціях. Дослідження спрямовуються на вивчення проблем кадрової безпеки в організаціях різних типів, включаючи підприємства, установи, урядові органи тощо. Дослідження охоплюють такі аспекти, як планування та оцінювання кадрового потенціалу, ризику кадрової безпеки, виявлення загроз та вразливостей, заходи профілактики та захисту (Д. А. Затонацький [1], Г. А. Смоквіна, Т. Т. Т. Чан [2], В. І. Ткаченко [3]) тощо.

2. Кадрова безпека у галузевому контексті. Дослідження фокусуються на конкретних галузях, зокрема, військовій сфері (С. П. Гришин, Д. С. Зубовський, Л. О. Ряба [4]), сільському господарстві (О. С. Кільницька, Л. В. Старунська, С. Ю. Переуда [5]), ІТ-галузі (Л. Ю. Сагер, А. С. Росохата [6]), енергетиці, фінансах, транспорті тощо. У таких дослідженнях аналізуються специфічні загрози та ризики кадрової безпеки, вивчаються заходи захисту та управління персоналом у контексті конкретної галузі. Як зазначають науковці П. І. Мирошниченко та І. М. Манько [7], з метою комплексного врахування всієї сукупності чинників необхідно удосконалити систему класифікації чинників впливу на безпеку кадрового потенціалу підприємств галузі, яка ураховує оптимальну кількість галузевих чинників.

3. Кадрова безпека національної державної безпеки. Дослідження спрямовані на аналіз кадрової безпеки в контексті національної безпеки держави. Вони включають вивчення ролі кадрів у забезпеченні безпеки держави, управління кадровим потенціалом для захисту країни, кібербезпеки, аналіз ризиків та вразливостей, реформування механізму кадрової безпеки державної служби (А. В. Діміч [8], В. Я. Карковська [9], Н. Ю. Подольчак [10]) тощо. Дослідження також концентруються на вивченні управління кадровою безпекою у органах державної влади (З. М. Бурик [11], М. Г. Іванець [12]), удосконалення механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління (О. І. Гула [13]).

Швидкі зміни та постійний розвиток в галузі кадрової безпеки призводять до появи наукових досліджень та публікацій, які розкривають нові аспекти щодо ідентифікації детермінант кадрової безпеки. Серед досліджень варто згадати О. О. Кравченка [14], який виокремлює об'єктивні та суб'єктивні чинники, які впливають на забезпечення кадрової безпеки підприємств. До об'єктивних чинників віднесено рівень трудової свідомості суспільства та його соціальних груп щодо сприйняття сенсу трудової діяльності; філософію ведення підприємництва, яка склалася в Україні; недоліки діючого трудового законодавства, що стосуються персоналу та якості трудового життя. Дія суб'єктивних чинників, на думку автора, прямо залежить від власників підприємств або уповноважених ними органів управління. До суб'єктивних чинників віднесено асоціальні орієнтири власників, які полягають в ігноруванні принципів соціальної відповідальності не лише перед суспільством, але й перед персоналом; неефективність системи управління персоналом.

У джерелі [15] систематизовано чинники, що спричиняють виникнення внутрішніх та зовнішніх загроз кадровій безпеці. До чинників виникнення зовнішніх загроз віднесено: кращі умови мотивації у конкурентів; активні дії конкурентів з дискредитації компанії; установка конкурентів на переманювання фахівців; тиск на співробітників ззовні; потрапляння співробітників у різні життєві ситуації, їх втягування у різні види залежності; зміни у зовнішньому економічному середовищі; інфляційні процеси. До чинників виникнення внутрішніх загроз віднесено: невідповідність кваліфікації співробітників посаді яку обіймає; слабка організація системи управління персоналом та його навчання; відсутність системи оцінювання персоналу; неефективна система адаптації і мотивації співробітників; помилки в плануванні ресурсів персоналу; відсутність творчих елементів у роботі; нецільове використання кваліфікованих співробітників; відтік кваліфікованих і досвідчених співробітників; орієнтованість працівників на вирішення внутрішніх тактичних завдань; відсутність або слабкість корпоративної політики; відсутність чітких правил поведінки і норм роботи; погано продумана кадрова політика; неякісна система прийому і відбору персоналу; напруженість в колективі; слабка система безпеки.

Науковці П. І. Мирошниченко та І. М. Манько [7] виокремлюють такі групи чинників впливу на безпеку кадрового потенціалу підприємств: фізіологічні, технічні та технологічні, структурно-організаційні, соціально-економічні, соціально-психологічні та територіально-ситуаційні. Науковці акцентують увагу на тому, що діяльність підприємств в умовах ринкової економіки обумовлює перегляд існуючих методів управління та побудови такої системи класифікації чинників впливу на безпеку кадрового потенціалу, яка б задовольняла і достатньо стимулювала керівництво аграрних підприємств й працюючий там персонал.

Беручи до уваги комплексність взаємодії чинників, розвиток нових метрик та оцінних інструментів, постійну зміну загроз та ризиків, розроблення нових підходів до управління кадровою безпекою, необхідно продовжувати дослідження детермінант кадрової безпеки та виявляти їх вплив на загальний стан кадрової безпеки на різних рівнях. Ідентифікація детермінант допоможе виявити складні патерни та зрозуміти, як різні чинники впливають на безпеку працівників. Вивчення специфічних чинників, що впливають на кадрову безпеку у певних галузях чи типах підприємств, допоможе сформулювати більш точні рекомендації та стратегії для підвищення ефективності управління кадровою безпекою в постійно змінному інформаційному середовищі.

Мета статті – ідентифікувати основні детермінанти кадрової безпеки з врахуванням організаційного, галузевого та державного рівнів.

Виклад основного матеріалу. Важливість врахування детермінант в управлінні кадровою безпекою підтверджується комплексом негативних наслідків, які можуть наносити серйозну шкоду організаціям, працівникам та громадськості. Зокрема, витік конфіденційної інформації (комерційних та технічних даних, особистої інформації клієнтів, державних секретів тощо) може призвести до серйозних фінансових втрат, втрати конкурентної переваги, порушення довіри громадськості та правових наслідків. Несанкціонований доступ до систем, втрати даних, віруси, крадіжка ідентифікаційних даних та інші атаки також призводять до значних фінансових втрат, втрати репутації та відновлення довіри. Недотримання кадрової безпеки може підірвати довіру громадськості, клієнтів та партнерів.

Ідентифікація детермінант кадрової безпеки є складним завданням, оскільки вона вимагає оцінювання широкого спектра чинників. Детермінанти кадрової безпеки варіюються залежно від контексту, галузі діяльності, типу організації та інших складових. Це призводить до складнощів у стандартизації детермінант для широкого застосування. Окрім цього, відсутність чітких метрик та стандартів для оцінювання чинників кадрової безпеки ускладнює процес їхньої ідентифікації. Вимірювання рівня кадрової безпеки та оцінювання ефективності заходів часто є суб'єктивними та складаються з декількох параметрів, що ускладнює порівняння та аналіз отриманих результатів.

Кадрова безпека піддається впливу постійних змін у технологіях, бізнес-середовищі, ринкових умовах та соціокультурних факторах. Нові технології, кібератаки та соціальні тренди потребують постійного моніторингу та оновлення інформації про чинники, щоб врахувати нові ризики та виклики. Організації можуть не бути достатньо освіченими про ризики та загрози, які можуть вплинути на безпеку персоналу. Це може призводити до недостатнього фокусу на цьому питанні та неприйняття необхідних заходів безпеки.

Кадрова безпека – це концепція, що охоплює заходи та стратегії, спрямовані на захист працівників та організації від різних ризиків, загроз та небезпек, пов'язаних з персоналом. Вона відноситься до забезпечення безпеки, здоров'я, добробуту та продуктивності працівників під час виконання робочих обов'язків.

Науковиця Т. Б. Шира [16] зазначає, що персонал організації може бути одночасно і суб'єктом, і об'єктом загроз, а це означає, що загрози кадрової безпеки мають двовекторний, зустрічний характер. Розглядаючи персонал як суб'єкт загроз, об'єктом безпеки виступають ресурси роботодавця (інформаційні, інтелектуальні, матеріальні та фінансові). В цьому випадку суб'єктом загроз кадровій безпеці можуть бути не тільки працівники, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем, а й включення в їхній склад претендентів на вакантну посаду, а також колишніх працівників підприємства. Розглядаючи персонал як об'єкт безпеки, суб'єктом загроз можуть виступати роботодавець, кримінальні структури, соціальне оточення тощо. Таким чином, людські ресурси як об'єкт кадрової безпеки мають подвійне значення. З одного боку, вони потребують захисту, а з іншого – можуть виступати як джерело загрози та небезпеки.

Пропонуємо розглянути кадрову безпеку з розподілом на три рівні, кожен з яких відображає певний аспект заходів і стратегій забезпечення безпеки працівників. Основні рівні кадрової безпеки включають:

1. *Організаційний рівень (рівень колективу, організації/підприємства).* Цей рівень стосується безпеки всієї організації в цілому. Він охоплює стратегічне планування, політику безпеки та культуру організації щодо безпеки працівників. Організаційний рівень кадрової безпеки включає в себе розробку та впровадження стандартів безпеки, процедур управління та контролю, аналіз ризиків, навчання та нагляд за дотриманням безпекових протоколів.

2. *Галузевий рівень (рівень галузей та професій).* Цей рівень охоплює безпекові аспекти, специфічні для конкретної галузі або сфери діяльності. У кожній галузі можуть бути унікальні вимоги, ризики та виклики, які потребують спеціалізованого підходу до забезпечення безпеки працівників. Наприклад, на рівень кадрової безпеки можуть впливати специфічні чинники у сфері оборони, розвідки, банківської справи, фармацевтики, наукових досліджень та інших специфічних галузях.

3. *Державний рівень (рівень національної державної безпеки).* Цей рівень стосується діяльності держави та її органів управління з метою забезпечення кадрової безпеки на національному рівні. Включає розроблення та впровадження нормативно-правових актів, нагляд та контроль за дотриманням безпекових стандартів, сприяння розробленню програм безпеки праці, надання державної підтримки та ресурсів.

Відповідно до кожного рівня кадрової безпеки існують різні детермінанти, які впливають на забезпечення безпеки працівників. Під поняттям «детермінанти кадрової безпеки» науковці розуміють чинники або елементи, які впливають на безпеку працівників і визначають рівень безпеки в організації, галузі або держави. Вони можуть бути різного характеру і включати різні аспекти, які взаємодіють між собою для формування безпечного середовища праці. У таблиці 1 подамо систематизацію детермінантів кадрової безпеки.

Детермінанти кадрової безпеки на різних рівнях

Рівні кадрової безпеки	Детермінанти	Елементи
Організаційний	Політика безпеки в організації	цілі та стандарти безпеки, вимоги до працівників, процедури та відповідальності
	Організаційна культура	ставлення працівників до безпеки, їхня свідомість, поведінка, підтримка та співпраця між колегами
	Система управління персоналом	підбір персоналу, управління персоналом, звільнення персоналу
	Системи управління безпекою	ідентифікація ризиків, оцінка безпекових заходів, впровадження процедур та контроль їхнього виконання, аудит безпеки, звітність про нещасні випадки, моніторинг та оцінка ризиків
	Навчання та підготовка працівників	надання необхідних знань, навичок про безпеку, ознайомлення з безпечними робочими практиками, навчання реагуванню на небезпеку та екстрені ситуації
	Системи контролю та відстеження безпеки	процедури і механізми для моніторингу дотримання безпечних стандартів, виявлення потенційних порушень та реагування на них
	Використання технологій та інструментів	системи відеоспостереження, контроль доступу, автоматизовані системи безпеки
	Співпраця та комунікація між різними рівнями організації	відкритий обмін інформацією, зворотній зв'язок, активна участь всіх зацікавлених сторін
	Підтримка від керівництва та наявність необхідних ресурсів	відповідне фінансування, матеріальні ресурси, інфраструктура та доступ до необхідного обладнання для безпеки працівників
	Протидія ризикам VANI-світу	Розроблені плани протидії ризикам
Галузевий	Специфіка галузі	особливості і специфічні вимоги щодо безпеки
	Технологічні процеси	ризики, пов'язані з експлуатацією та обслуговуванням певних технологічних процесів, машин та обладнання
	Регуляторні вимоги	галузеві вимоги щодо безпеки праці, стандарти якості, норми охорони праці, вимоги до ліцензування
	Трудові умови	режим роботи, фізичні навантаження, рівень шуму, експозиція до шкідливих речовин, температурні умови
	Культура безпеки	ставлення керівництва та працівників до безпеки, свідомість про ризики, сприйняття відповідальності за безпеку, взаємодія та комунікація
	Навчання та підготовка	навчання з попередження нещасних випадків, використання захисного обладнання, процедури реагування на небезпеку, відповідні навички безпеки
	Вплив зовнішнього середовища	законодавство, соціально-політична ситуація, економічна ситуація, технологічні та наукові нововведення
Державний	Законодавство та нормативно-правова база	закони, постанови, норми і правила, прийняті на державному рівні, наприклад, закони про працю, стандарти безпеки, положення щодо організації та управління безпекою праці
	Міжнародні стандарти та конвенції	стандарти Міжнародної організації праці (МОП), рішення та рекомендації міжнародних організацій
	Політика та стратегія держави	національні програми, плани дій, створення спеціальних органів та механізмів для контролю і впровадження політики безпеки
	Дії регуляторних органів	Міністерство праці, органи державної служби зайнятості, комітети з безпеки праці
	Економічні чинники	економічна ситуація країни, рівень розвитку промисловості
	Соціальні чинники	демографічні зміни, міграція робочої сили, статус жінок на ринку праці
	Культурні чинники	культурні норми, цінності та ставлення до безпеки праці
	Технологічні чинники	нові технології, автоматизація процесів, залучення роботів

Джерело: систематизовано автором

Рівень кадрової безпеки залежить від взаємозв'язку та комплексного впливу різних чинників. Варто пам'ятати, що чинники, що впливають на кадрову безпеку, не існують ізольовано один від одного, а взаємодіють та взаємодоповнюються, формуючи загальний рівень безпеки в організації або галузі. Наприклад, знання та навички

працівника можуть бути недостатніми для забезпечення безпеки, якщо він не дотримується процедур та правил безпеки, не використовує захисне обладнання або має негативне ставлення до безпеки. Крім того, рівень кадрової безпеки може бути визначений культурою безпеки в організації, де лідерство, комунікація та навчання сприяють створенню безпечного середовища та формуванню свідомого ставлення працівників до безпеки. Особливого значення для забезпечення кадрової безпеки, має наявність механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють оперативно реагувати на появу нових загроз, та обумовлені, по-перше, мінливістю контексту і необхідністю врахування специфіки кожної конкретної ситуації, а по-друге, нелінійністю впливу кадрових ризиків на діяльність [17].

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. У підсумку дослідження ідентифіковано основні детермінанти кадрової безпеки з урахуванням організаційного, галузевого та державного рівнів. Результати вказують на те, що успішне управління кадровими ризиками вимагає комплексного підходу та врахування взаємодії різних чинників. Кадрова безпека є комплексним явищем, в якому взаємозв'язок та взаємодія різних чинників визначають загальний рівень безпеки. Для досягнення високого рівня кадрової безпеки необхідно звертати увагу на всі детермінанти, починаючи від правильного набору та підготовки працівників, аж до встановлення ефективних систем управління ризиками та створення безпечної культури в організації. Врахування ідентифікованих детермінантів та прийняття відповідних заходів дозволить підприємствам та організаціям забезпечити стійку та конкурентоспроможну кадрову базу, що є необхідною умовою досягнення економічної безпеки.

Враховуючи те, що працівники є основним елементом кадрової безпеки підприємства, галузі чи держави, економічна безпека неможлива без комплексного управління реальними і потенційними кадровими загрозами та ризиками, що виникають в нестабільному зовнішньому і внутрішньому середовищі. Необхідність концептуального підходу до управління кадровою безпекою актуалізують ідентифікацію, аналіз та систематизацію основних чинників, що призводять до виникнення і розвитку небажаних ситуацій.

У контексті швидкого розвитку технологій та глобальної цифровізації відомо, що завдяки новим технологіям і цифровим рішенням з'являються як можливості, так і виклики щодо безпеки працівників, які потребують уваги та вивчення. Одна з перспективних напрямів подальшого дослідження є вивчення впливу штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації на кадрову безпеку. Дослідження можуть зосередитися на розумінні загроз, що виникають від цифрових атак, впливі цифрових засобів інформації та комунікацій на безпеку працівників, а також на розробленні стратегій та рекомендацій щодо покращення цифрової безпеки на робочому місці працівника.

Дане дослідження виконане в межах проекту, що фінансується Національним фондом досліджень України: «Оцінка наслідків впливу пандемії Covid-19 на кадровий потенціал України та визначення шляхів їх подолання», реєстраційний номер 2021.01/0433.

Список використаних джерел:

1. Затонацький Д.А. Діагностика інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/204-3/3>.
2. Смоквіна Г.А., Чан Т.Т.Т. Організаційні інструменти управління кадровою складовою системи фінансово-економічної безпеки торгівельного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4(2). С. 14–18. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.4\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2021.4(2).3).
3. Ткаченко В.І. Оцінювання кадрової безпеки в системі менеджменту сучасних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6957193>.
4. Гришин С.П., Зубовський Д.С., Ряба Л.О. Роль та місце кадрової безпеки в системі військової кадрової політики. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 74. С. 141–156. DOI: <https://doi.org/10.17721/2519-481X/2022/74-14>.
5. Кільницька О.С., Старунська Л.В., Переуда С.Ю. Кадрова безпека сільськогосподарських підприємств України: оцінка та напрями забезпечення. *Наукові горизонти*. 2020. Т. 23, № 11. С. 70–80. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.23\(11\).2020.70-80](https://doi.org/10.48077/scihor.23(11).2020.70-80).
6. Сагер Л.Ю., Росохата А.С. Кадрове забезпечення ІТ-галузі як пріоритетного сектору економічної безпеки країни. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. № 2. С. 90–96.
7. Мирошніченко П.І., Манько І.М. Дослідження чинників впливу на безпеку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2013. № 1. С. 95–100.
8. Діміч А.В. Деякі виклики сучасної кадрової політики в системі логістичного забезпечення державної безпеки України. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2020. Вип. 87. С. 374–383. DOI: <https://doi.org/10.33663/1563-3349-2020-87-374>.
9. Карковська В.Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.2.32>.
10. Подольчак Н.Ю., Карковська В.Я. Вплив престижності державної служби на кадрову безпеку державної структури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5–6. С. 128–134. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5-6.128>.

11. Бурик З.М. Правові засади реформування системи кадрової безпеки в органах влади в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 2. С. 191–200. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.20.02.23>.
12. Іванець М.Г. Правове забезпечення особистої безпеки працівників органів прокуратури як елемент кадрової політики. *Актуальні проблеми правознавства*. 2018. Вип. 1. С. 91–95.
13. Гула О.І. Удосконалення механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2022. Вип. 2. С. 123–141. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-123-141>.
14. Кравченко О.О. Чинники забезпечення кадрової безпеки підприємств у сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2017. № 6. С. 43–50.
15. Боднарук О.В. Концептуальні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства. Соціально-економічні проблеми сучасності: *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Маріуполь, 12 травня 2017 р.)*. Маріуполь, 2017. С. 130–134.
16. Шира Т.Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 531–535. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/89.pdf.
17. Соломіна Г.В., Махницький О.В., Гавриш О.С. Формалізація механізму удосконалення кадрового ризик-менеджменту в системі економічної безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 511–515. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-117>.

References:

1. Zatonatskyi, D.A. (2019). Diahnostyka insaiderskykh ryzykyv i zahroz v upravlinni kadrovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Diagnosis of insider risks and threats in personnel security management of the enterprise]. *Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Economy*, 3, 20-27. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/204-3/3> [in Ukrainian].
2. Smokvina, H.A., Chan, T.T.T. (2021). Orhanizatsiini instrumenty upravlinnia kadrovoiu skladovoiu systemy finansovo-ekonomichnoi bezpeky torhivelnoho pidpriemstva [Organizational tools for managing the personnel component of the financial and economic security system of a commercial enterprise]. *Economy. Finances. Right*, 4(2), 14–18. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.4\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2021.4(2).3). [in Ukrainian].
3. Tkachenko, V.I. (2022). Otsiniuvannya kadrovoi bezpeky v systemi menedzhmentu suchasnykh pidpriemstv [Assessment of personnel security in the management system of modern enterprises]. *Formation of market relations in Ukraine*, 4, 69–76. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6957193>. [in Ukrainian].
4. Hryshyn, S.P., Zubovskyi, D.S., Riaba, L.O. (2022). Rol ta mistse kadrovoi bezpeky v systemi viiskovoi kadrovoi polityky [The role and place of personnel security in the system of military personnel policy]. *Collection of scientific works of the Military Institute of Taras Shevchenko Kyiv National University*, 74, 141–156. DOI: <https://doi.org/10.17721/2519-481X/2022/74-14> [in Ukrainian].
5. Kilnitska, O.S., Starunska, L.V., Pereuda, S.Yu. (2020). Kadrova bezpeka silskohospodarskykh pidpriemstv Ukrainy: otsinka ta napriamy zabezpechennia [Personnel security of agricultural enterprises of Ukraine: assessment and directions of provision]. *Scientific horizons*, 23(11), 70–80. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.23\(11\).2020.70-80](https://doi.org/10.48077/scihor.23(11).2020.70-80) [in Ukrainian].
6. Saher, L.Yu., Rosokhata, A.S. (2020). Kadrove zabezpechennia IT-haluzi yak prioryetnoho sektoru ekonomichnoi bezpeky krainy [Staffing of the IT industry as a priority sector of the country's economic security]. *Bulletin of Sumy State University. Series: Economy*, 2, 90–96 [in Ukrainian].
7. Myroshnychenko, P.I., Manko, I.M. (2013). Doslidzhennia chynnykiv vplyvu na bezpeku kadrovoho potentsialu ahrarykh pidpriemstv [Study of factors affecting the safety of personnel potential of agrarian enterprises]. *Project management and production development*, 1, 95–100 [in Ukrainian].
8. Dimich, A.V. (2020). Deiaki vyklyky suchasnoi kadrovoi polityky v systemi lohistychnoho zabezpechennia derzhavnoi bezpeky Ukrainy [Some challenges of modern personnel policy in the system of logistical support of state security of Ukraine]. *State and law. Legal and political sciences*, 87, 374–383. DOI: <https://doi.org/10.33663/1563-3349-2020-87-374> [in Ukrainian].
9. Karkovska, V.Ya. (2020). Osoblyvosti mekhanizmu kadrovoi bezpeky derzhavnoi struktury [Peculiarities of the personnel security mechanism of the state structure]. *Public administration: improvement and development*, 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.2.32> [in Ukrainian].
10. Podolchak, N.Yu., Karkovska, V.Ya. (2020). Vplyv prestyzhnosti derzhavnoi sluzhby na kadrovu bezpeku derzhavnoi struktury [The influence of the prestige of the civil service on the personnel security of the state structure]. *Investments: practice and experience*, 5–6, 128–134. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5—6.128> [in Ukrainian].
11. Buryk, Z.M. (2020). Pravovi zasady reformuvannia systemy kadrovoi bezpeky v orhanakh vlady v Ukraini [Legal principles of reforming the personnel security system in government bodies in Ukraine]. *Theory and practice of public administration*, 2, 191–200. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.20.02.23> [in Ukrainian].

12. Ivanets, M.H. (2018). Pravove zabezpechennia osobystoi bezpeky pratsivnykiv orhaniv prokuratury yak element kadrovoi polityky [Legal provision of personal safety of employees of prosecutor's offices as an element of personnel policy]. *Actual problems of jurisprudence*, 1, 91–95 [in Ukrainian].

13. Hula, O.I. (2022). Udoskonalennia mekhanizmv zabezpechennia kadrovoi bezpeky v systemi publichnoho upravlinnia [Improvement of personnel security mechanisms in the public administration system]. *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 2, 123–141. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-123-141> [in Ukrainian].

14. Kravchenko, O.O. (2017). Chynnyky zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpriumstv u suchasnykh umovakh [Factors of ensuring personnel security of enterprises in modern conditions]. *Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design. Series: Economic Sciences*, 6, 43–50 [in Ukrainian].

15. Bodnaruk, O.V. (2017). Kontseptualni osnovy zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpriumstva. Sotsialnoekonomichni problemy suchasnosti [Conceptual foundations of ensuring personnel security of the enterprise. Socio-economic problems of modern times]. *Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference* (Mariupol, May 12, 2017). Mariupol. Pp. 130–134 [in Ukrainian].

16. Shyra, T.B. (2016). Zahrozy kadrovoi bezpeky pidpriumstva [Threats to personnel security of the enterprise]. *Economy and society*, 7, 531–535. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/89.pdf [in Ukrainian].

17. Solomina, H.V., Makhnytskyi, O.V., Havrysh, O.S. (2019). Formalizatsiia mekhanizmu udoskonalennia kadrovoho ryzyk-menedzhmentu v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriumstva [Formalization of the mechanism for improving personnel risk management in the enterprise's economic security system]. *A young scientist*, 1(2), 511–515. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-117> [in Ukrainian].