



---

**Н. С. Качан,**

*к.е.н., викладач кафедри трудових ресурсів та підприємництва, Національний університет водного господарства та природокористування МОН України, вул. О. Новака, 75, м. Рівне, 33000  
kachann@ukr.net*

---

## ФОРМУВАННЯ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ В СИСТЕМІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті досліджено відмінності у змістовому наповненні понять “надійність персоналу” та “лояльність персоналу”, визначено основні критеріальні ознаки, за якими ці поняття розрізняються, подано авторське тлумачення категорій “надійність персоналу” та “лояльність персоналу” з метою правильної побудови системи управління персоналом та формування команди ефективних працівників.

**Ключові слова:** безпека, соціально-економічна безпека, кадрова безпека, надійність персоналу, лояльність персоналу.

**Постановка проблеми.** Сьогодення диктує необхідність застосовувати сучасні підходи до формування пріоритетних складових успішної роботи підприємства. Технічні аспекти конкурують, за важливістю, з новим пріоритетом – людським ресурсом, що створює виклики для усталеної системи функціонування підприємства. Вже недостатнім є простий обмін праці на винагороду, прийшло усвідомлення, що людський ресурс поряд із матеріальними, фінансовими, техніко-технологічними, силовими, інформаційними є вагомою складовою економічної, а швидше – соціально-економічної безпеки підприємства. Більше того, нині можна стверджувати, що особливістю й складністю побудови системи соціально-економічної безпеки підприємства є те, що її дієвість повністю залежить від людського фактора: від складу персоналу, його інтелекту, професіоналізму, ступеня прихильності до підприємства тощо. Відтак, виникає потреба вивчати вплив всіх цих факторів на діяльність підприємства, що, у свою чергу, вимагає систематизації та уточнення понятійного апарату. Серед основних категорій, що описують кадрову безпеку

підприємства в системі соціально-економічної безпеки, варто відзначити надійність та/або лояльність персоналу. Вивчення цих понять дозволить упорядкувати систему оцінювання персоналу, відшукати резерви покращення його роботи та можливості позитивного впливу на емоційний клімат у колективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми забезпечення надійності та/або лояльності персоналу виникли як об'єктивна необхідність у практичній діяльності керівників підприємств. У результаті синергії теорії і практики проведено чимало наукових досліджень у царині прихильності персоналу до діяльності підприємства, щоб підвищити ефективність системи управління персоналом у цілому та забезпечити продуктивність окремого працівника.

Можна виокремити вивчення трактування поняття “надійність персоналу” різними авторами та дослідження чинників, що обумовлюють недостатню надійність персоналу (О. О. Бондаренко [1]); пропозиції методики оцінки надійності управлінського персоналу (О. М. Крайнік [2]) та моделювання процесу оцінки виробничої надійності персоналу підприємства (О. В. Абеленцева [3]); вдосконалення системи забезпечення надійності персоналу комерційного банку (О. О. Євтушевська [4]) та забезпечення надійності персоналу як фактора підвищення конкурентоспроможності (І. М. Сочинська-Сибірцева [5]).

Щодо лояльності персоналу, то вивченням основних аспектів цього поняття займалися С. А. Черненко [6, 7] – формування основних напрямів забезпечення лояльності персоналу та оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства; І. В. Федотова [8] – оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства; Н. К. Назаров, Х. Ю. Чжан [9] – аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств.

Однак варто зазначити, що питання розмежування понять надійності та лояльності персоналу досі лишаються нерозкритими, особливо в контексті комплексного дослідження функціональних та психологічних взаємозв'язків.

**Мета статті** – дослідити відмінності у змістовому наповненні понять “надійність персоналу” та “лояльність персоналу”, визначити основні критеріальні ознаки, за якими ці поняття розрізняються, дати авторське тлумачення категорій “надійність персоналу” та “лояльність персоналу”.

**Виклад основного матеріалу.** Досі в науковій літературі не існує єдності в думках стосовно розмежування категорій “надійність персоналу” та “лояльність персоналу”. Переважна більшість дослідників і практиків переконані, що саме надійність персоналу чи то в технічних, чи то в економічних системах є однією з складових соціально-економічної безпеки, стратегії змін та конкурентоспроможності бізнесу. Аналіз результатів наукових досліджень показав, як суттєво відрізняється бачення суті поняття “надійність персоналу” в залежності від точки зору автора та особливостей його дослідження (табл. 1).

Таблиця 1

## Трактування поняття “надійність персоналу” різними авторами

№ з/п	Визначення дефініції	Автор
1	2	3
1.	Надійність персоналу – це внутрішня готовність до змін, адаптація цілей компанії з власними цілями, спрямованість на інноваційне мислення та впровадження інновацій, забезпечення високої ефективності в роботі та відданості інтересам діяльності.	Бондаренко О. О. [1]
2.	Показник надійності управлінського персоналу характеризує його здатність виконувати задані управлінські функції протягом необхідного проміжку часу.	Крайнік О. М. [2]
3.	Надійність людини – це вірогідність того, що робота або завдання буде успішно виконане персоналом на будь-якому необхідному рівні роботи системи протягом потрібного проміжку часу.	Апполонський С. М. [10]
4.	Надійність персоналу – це здатність зберігати високу працездатність, дисциплінованість, принциповість й морально-психологічну стійкість, відданість справі, працювати ефективно, лояльно ставитися до колег та керівництва.	Цільмак О. М. [11]
5.	Надійність персоналу є однією з важливих складових професійної придатності співробітників як державних, так і недержавних підприємств. Працівники, що володіють такою якістю, зберігають моральну стійкість і лояльність до підприємства, відчують себе “прив’язаними” до нього, сама робота має для них високу мотиваційну значущість, а її втрата оцінюється як серйозна життєва невдача.	Шипілов А. І., Шипілова О. А. [12]
6.	Надежность персонала – это интегральная характеристика его личностных качеств и особенностей, которые определяют стабильность установленного (эталонного) нормативного поведения в конкретной профессиональной деятельности и в ее интересах.	Крук В. М. [13]
7.	Надійність – це властивість об’єкта зберігати у часі в установлених межах значення всіх параметрів, які характеризують здатність виконувати потрібні функції в заданих режимах та умовах застосування, технічного обслуговування, зберігання і транспортування. У цьому визначенні під об’єктом розуміють систему, споруду, машину, підсистему, апаратуру, функціональну одиницю, одиницю обладнання, пристрій, елемент чи будь-яку їх частину, що розглядається відносно надійності як самостійна одиниця. Об’єктами можуть бути й інші технічні засоби, технічний персонал або їх поєднання. Отже, властивість “надійність” стосується не тільки рукотворних об’єктів, а й виконавців-операторів, слюсарів-ремонтників, інженерно-технічного персоналу тощо.	ДСТУ 286094. Надійність техніки. Терміни та визначення [14]
8	В інженерії надійності визначено новий термін dependability, що означає залежність, надійність у широкому сенсі, тобто порівняння з терміном reliability. Новий термін визначає здатність системи мати властивості, бажані для користувача, й такі, що дають йому впевненість у якісному виконанні функцій, даних у вимогах до системи.	Пушенко С. Л. [15]

## Закінчення таблиці 1

8.	Dependability додає додаткові атрибути, якими повинна володіти програмна система (ПС), а саме: готовність до використання (availability); готовність до безперервного функціонування (reliability); безпека для навколишнього середовища, тобто здатність системи не викликати катастрофічних наслідків у випадку відмови (safety), таємність і схоронність інформації (confidential); здатність до збереження системи й стійкості до довільної її зміни (integrity); здатність до експлуатації ПС, простота виконання операцій обслуговування, а також усунення помилок, відновлення системи після їхнього усунення й т.д. (maintainability); готовність і схоронність інформації (security) і ін.	
9.	У широкому розумінні надійність – це “можливість системи виконувати покладені на неї функції впродовж визначеного проміжку часу за певних умов експлуатації”.	Енциклопедія маркетингу [16]
10.	Термін “надійний” як “той, що вселяє довіру; міцний, насилу піддається руйнації, псуванню; добре працює; постійний, що не припиняється, розрахований на довгий термін, не тимчасовий, стійкий, що тримається твердо, не вагаючись, не падаючи, який відновлюється після незначного відхилення”.	Ожегов С. І. [17]

Як бачимо, у поняття “надійність персоналу” вкладається як формальна сторона необхідності відповідати вимогам часу за рівнем кваліфікації, компетентності, здатність поєднувати цілі компанії з власними цілями, відданості інтересам фірми, виникнення нових загроз, які можуть надходити як із зовнішнього середовища, так мати місце і всередині компанії, також і психологічна сторона. У деяких випадках надійність персоналу переплітається з поняттям “лояльність персоналу” і вважається, що ці категорії є синонімами.

Надійність персоналу багато в чому залежить від виконання менеджментом підприємства основних функцій: адміністративної, інформативної, мотиваційної, орієнтуючої, контрольної. В умовах загострення конкуренції, фінансової кризи, зниження моральної стійкості та витривалості працівників, байдужість або недостатня увага керівників чи власників до інтересів працюючих, неадекватна винагорода за працю при зростанні безробіття, комунальних платежів, цін на товари та послуги, відсутність бажання власників витратити кошти на підвищення кваліфікації та навчання працівників обумовлюють особливість поведінки персоналу щодо підприємства, де реалізуються його професійні знання та компетентність. Відтак, психологічний аспект прихильності персоналу до підприємства набуває не менш важливої ролі, ніж формальні ознаки здатності працівника виконувати свої обов’язки.

З точки зору організації управління персоналом важливо чітко розмежувати поняття “надійність” та “лояльність” персоналу як на етапі стратегічного планування, так і на етапі оцінювання результа-

тів діяльності персоналу та підприємства у цілому. Очевидно, що виклики сучасності вимагатимуть здійснювати зрушення у внутрішній політиці підприємств, спрямовані на підвищення лояльності персоналу. Один із шляхів досягнення цієї мети – внутрішній маркетинг, тобто націлена на співробітників діяльність керівництва підприємства, яке намагається створити позитивний образ роботодавця в очах найманого персоналу і займає позицію зацікавленої в їхньому житті особи [18].

Лояльні співробітники ретельно охороняють комерційні таємниці підприємства, контролюють можливі загрози й вчасно їх зупиняють. Для лояльного співробітника зрадництво інтересів підприємства неможливе [19]. Лояльний співробітник завжди прагне бути чесним і щирим з підприємством, переживає і турбується за його успіхи, прагне виконати свою частину роботи найкраще, сповнюється почуттям гордості за перемоги не лише власні, а й всього колективу і готовий на певні жертви заради успіху підприємства. Лояльний співробітник має високий рівень моральної мотивації залишатися у колективі, незважаючи на проблеми і складнощі, що можуть виникати у роботі. Він сповнений ентузіазму та бажання допомагати у вирішенні проблем і робити все, від нього залежне, для їх усунення [9].

Відтак, лояльність працівника набирає більшої ваги при його працевлаштуванні, ніж надійність, що характеризується формальними ознаками можливості працювати. Працедавці розуміють, що лояльного працівника можна навчити, сприяти його розвитку та здобуттю освіти, сформувавши продуктивну особу, здатну присвятити частину свого життя підприємству. Натомість наявність досвіду, освіти, поважного послужного списку не завжди гарантують якісне виконання роботи, зокрема й убезпечення від втрати інтелектуальної та комерційної інформації підприємства чи корпоративного шахрайства.

Щорічно компанії у всьому світі втрачають 5-10% річного обороту внаслідок шахрайських дій. Про це йдеться в звіті Міжнародної асоціації сертифікованих фахівців по боротьбі з шахрайством (ACFE) [20]. При цьому середній обсяг втрат за одним кейсом шахрайства становить 150 тис. дол., а в 23% випадків збитки перевищують 1 млн дол. В Україні обсяги втрат від шахрайства не менш масштабні. Майже 20% учасників дослідження компанії Kreston GCG заявили про річні втрати внаслідок шахрайства від 100 тис. дол. до 5 млн дол. Збитки такого масштабу частіше фіксувалися в сферах транспорту і технологій.

За даними PwC, наша країна займає 6 місце в рейтингу країн світу за рівнем корпоративного шахрайства (рис. 1).

Дослідження дозволяють виділити ряд критичних точок, наявність яких сигналізує про схильність компанії до виникнення шахрайства [21, 22]:

1. Низька залученість власника до операційного контролю.
2. Відсутність системи зворотного зв'язку при виявленні фактів недобросовісних дій.

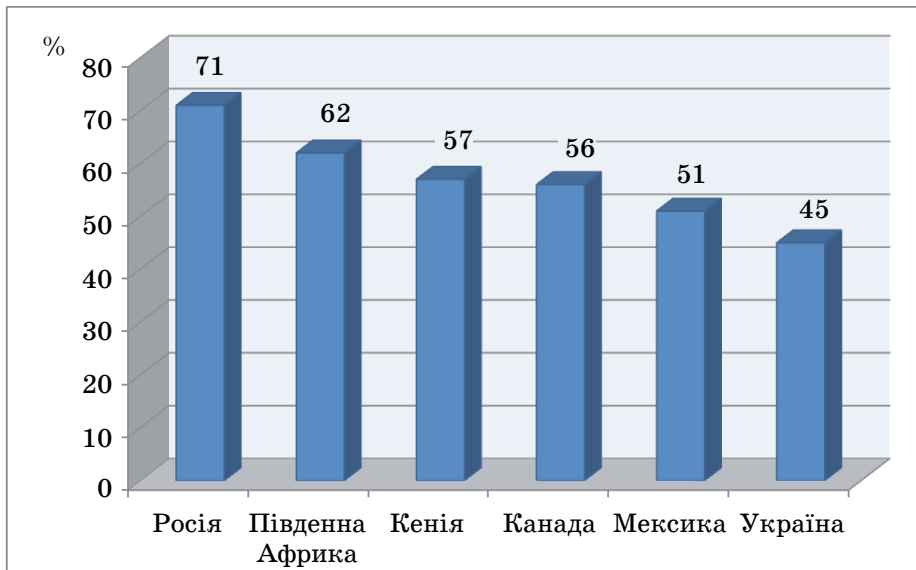


Рис. 1 Місце України у рейтингу країн світу за рівнем корпоративного шахрайства за даними PricewaterhouseCoopers (PwC) [21].

3. Відсутність практики проведення зовнішнього аудиту фінансової звітності, проведення інвентаризації та переоцінки активів.

4. Низький рівень зарплат і відсутність мотиваційної політики на підприємстві.

5. Відсутність формалізації відносин власників.

6. Клановість, фаворитизм.

7. Відсутність системи відбору та перевірки персоналу.

8. Наявність працівників – ексклюзивних носіїв інформації.

9. Відсутність адаптації та підвищення кваліфікації.

10. Відсутність системи контролю виконання розпоряджень.

Виявити критичні точки, неефективні бізнес-процеси і осіб, що руйнують компанію зсередини, дозволяє реалізація процедур форензик – незалежного розслідування, здійснюваного зовнішнім фахівцем. У світовій практиці цей інструмент визнаний як найбільш ефективний механізм виявлення можливостей і фактів шахрайства в компанії і побудови ефективної системи запобігання та протидії їм. Форензик дозволяє налагодити ключові процеси всередині і отримати компанію з чітко вибудованою системою корпоративного управління. Це не тільки превентивний механізм виникнення шахрайства, а й інструмент збільшення капіталізації бізнесу, підвищення інвестиційної привабливості та ринкової вартості компанії [22].

У цілому при формуванні стратегії управління персоналом повинні враховуватися відмінності за певними критеріальними ознаками між поняттями “надійність персоналу” та “лояльність персоналу”, що дозволить правильно побудувати роботу з персоналом на всіх етапах з метою підвищення ефективності роботи підприємства (рис.2).

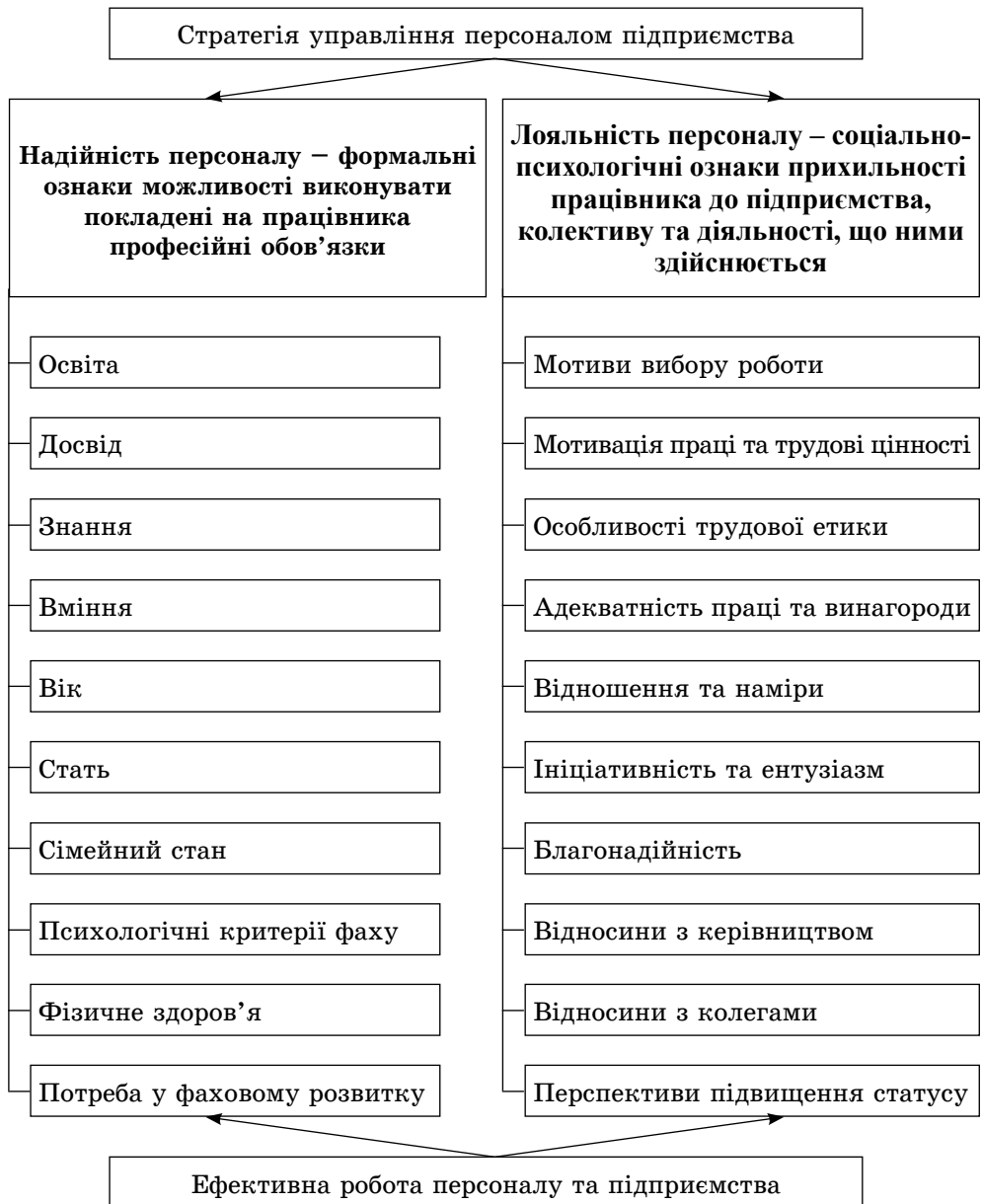


Рис. 2. Основні критеріальні ознаки відмінності між поняттями «надійність персоналу» та «лояльність персоналу» (розроблено автором)

**Висновки і пропозиції.** Відтак, можна зробити висновки про необхідність розмежування понять «надійність персоналу» і «лояльність персоналу» з метою правильної побудови системи управління персоналом та формування команди ефективних працівників.

Визначити, що надійність персоналу – це формальні ознаки можливості виконувати покладені на працівника професійні обов'язки, які є необхідними на початковому етапі формування кадрового складу підприємства – доборі персоналу та потребують участі підприємства у процесі розвитку професійних здібностей працівників.

Визначити, що лояльність персоналу – це соціально-психологічні ознаки прихильності працівника до підприємства, колективу та діяльності, що ними здійснюється, які формуються адекватною управлінською політикою керівництва, залученням професійних HR-менеджерів та психологів до формування, збереження та розвитку позитивного психологічного клімату в колективі.

У подальшому наукові інтереси будуть зорієнтовані на формуванні критеріїв надійності персоналу, методики визначення потенційної лояльності працівників на етапі добору; побудови стратегії підвищення надійності та лояльності персоналу підприємства; розробку методики оцінювання надійності та лояльності персоналу та реалізацію результатів такого оцінювання в процесі прийняття управлінських рішень.

### Список використаної літератури

1. **Бондаренко О. О.** Окремі аспекти забезпечення надійності персоналу / О. О. Бондаренко // *Агросвіт*. – 2015. – № 10. – С. 70-74.

2. **Крайнік О. М.** Оцінка надійності управлінського персоналу [Електронний ресурс] / О. М. Крайнік. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2012\\_1/62.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2012_1/62.pdf).

3. **Абеленцева О. В.** Моделювання процесу оцінки виробничої надійності персоналу підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Абеленцева // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. – 2011. – Вип. 1. – С. 354-361. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2011\\_1\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_1_53).

4. **Євтушевська О. О.** Вдосконалення системи забезпечення надійності персоналу комерційного банку [Електронний ресурс] / О. О. Євтушевська // *Економіка харчової промисловості*. – 2015. – № 1. – С. 42-48. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2015\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2015_1_8).

5. **Сочинська-Сибірцева І. М.** Забезпечення надійності персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / І. М. Сочинська-Сибірцева // *Проблеми економіки*. – 2013. – № 4. – С. 299-304. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2013\\_4\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2013_4_40).

6. **Черненко С. А.** Основні напрями забезпечення лояльності персоналу в контексті економічної безпеки підприємства / С. А. Черненко // *Агросвіт*. – 2013. – № 17. – С. 38 – 42.

7. **Черненко С. А.** Оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства / І. П. Мігус, С. А. Черненко // *Агросвіт*. – 2013. – № 11. – С. 24-27.

8. **Федотова І. В.** Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Федотова // *Економіка транспортного комплексу*. – 2014. – Вип. 23. – С. 23-36. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2014\\_23\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_4).

9. **Назаров Н. К.** Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств [Електронний ресурс] / Н. К. Назаров, Х. Ю. Чжан // *Проблеми економіки*. – 2015. – № 3. – С. 149-155. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2015\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2015_3_21).

10. **Апполонский С. М.** Надежность и эффективность электрических аппаратов: учебн. пособ. / С. М. Апполонский, Ю. И. Куклев. – СПб: изд-во «Лань», 2011. – 463 с.



11. **Соціально-правова** надійність персоналу ОВС як підгрунття ефективної професійної діяльності / О. М. Цільмак, С. І. Яковенко // Наука і освіта: наук.-практ. журн. Півд. наук. Центру АПН України. – 2010. – № 4/5. – С. 59–62.

12. **Шипілов А. І., Шипілова О. А.** Як забезпечити надійність персоналу? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://alls.in.ua/50241\\_yak\\_zabezpechiti\\_nadiijnist\\_personalu.html](http://alls.in.ua/50241_yak_zabezpechiti_nadiijnist_personalu.html).

13. **Крук В. М.** Психология надежности специалиста: история и современность [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://vestnik\\_mgou.ru/Articles/View/60](http://vestnik_mgou.ru/Articles/View/60).

14. **ДСТУ 2860-94.** Надійність техніки. Терміни та визначення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://document.ua>.

15. **Пушенко С. Л.** Модуль управління надійністю персонала / С. Л. Пушенко, И. В. Вейсенберг, Е. В. Стасева, К. А. Оборина // Материалы Всероссийской НПК “Безопасность и экология технологических процессов и производств”. – Персияновка: ДГАУ, 2009. – С. 40-43.

16. **Энциклопедия маркетинга** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.pro\\_export.ru/ru/02esencn.htm](http://www.pro_export.ru/ru/02esencn.htm)

17. **Ожегов С. И.** Словарь русского языка. [Текст]. – 17-е изд., стереотип. – Москва: Рус. яз., 1985. – 797 с.

18. **Барсуков В. С.** Обеспечение информационной безопасности / В. С. Барсуков. – Москва: Эко-Трендз, 1996. – 271 с.]

19. **Чумарин И. Г.** Что такое кадровая безопасность компании? [Електронний ресурс] / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 2. – Режим доступу: <http://www.kaprg.ru/articles/2003/2/519.html>.

20. **Мошенничество** в украинских компаниях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kreston-gcg.com/mowenni4estvo-v-ukrkomparijax/>.

21. **Спіймай мене, якщо зможеш, або корпоративне шахрайство** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sbr.in.ua/?p=1776>.

22. **Ковбель А.** Корпоративные мошенники: как с ними бороться [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2017/08/22/628267/>

**Наталія Сергеевна Качан,**

к.э.н., преподаватель кафедры трудовых ресурсов и предпринимательства,  
Национальный университет водного хозяйства и природопользования  
МОН Украины  
ул. А. Новака, 75, Ровно, 33000  
[kachann@ukr.net](mailto:kachann@ukr.net)

#### **Формирование понятийного аппарата в системе кадровой безопасности предприятия**

**Аннотация.** В статье исследованы различия в содержании понятий “надежность персонала” и “лояльность персонала”, определены основные критериальные признаки, по которым они различаются, представлено авторское толкование категорий “надежность персонала” и “лояльность персонала” с целью правильного построения системы управления персоналом и формирования команды эффективного персонала.

**Ключевые слова:** безопасность, социально-экономическая безопасность, кадровая безопасность, надежность персонала, лояльность персонала

**Natalia Kachan**

Candidate of Economic Sciences,

lectura of department human resources and enterprise

The National University of Water and Environmental Engineering

Str. O. Novak, 75, city Rivne, Ukraine, 33000

kachann@ukr.net

### **Formation of the conceptual apparatus in the system of personnel security of the enterprise**

**Abstract.** The article explores the semantic differences of the concepts “staff reliability” and “staff loyalty”, identifies the main criteria distinguishing them, presents the author’s interpretation of the categories “staff reliability” and “staff loyalty” in order to build the personnel management system properly and form a team of effective staff.

**Keywords:** *security, social and economic security, personnel security, staff reliability, staff loyalty*