

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВА БЕЗПЕКА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА:  
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯINTELLECTUAL AND PERSONNEL SECURITY OF TRADE ENTERPRISES:  
THEORETICAL BASIS OF SECURITY

Діяльність торговельних підприємств характеризується видозміненням можливостей досягнення корпоративних цілей через високі темпи цифровізації, коли, поруч із збільшенням кількості й масштабів діяльності цифрових платформ, більшість компаній орієнтована на одночасне здійснення онлайн й офлайн торгівлі задля збереження конкурентних позицій. Зазначені процеси актуалізують потребу перегляду засад забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки, виходячи із необхідності розгляду працівника як об'єкту безпеки з метою формування безпечних умов для виконання ним поставлених завдань й одночасного недопущення створення загроз через його дії чи бездіяльність. Розглянуто основні підходи у тлумаченні суті поняття «інтелектуально-кадрова безпека», визначено перелік основних внутрішніх й зовнішніх загроз стосовно цієї складової економічної безпеки торговельних підприємств та окреслено напрями реалізації заходів суб'єктами безпеки з метою підтримання стабільності трудового середовища, формування й ефективного використання інтелектуального потенціалу завдяки розвитку інтелектуальних здібностей працівників.

**Ключові слова:** інтелектуально-кадрова безпека, торговельне підприємство, загроза, суб'єкт безпеки, персонал, працівник.

*The activity of trading enterprises is characterized by a change in the possibilities of achieving corporate goals due to high rates of digitalization, when, along with the increase in the number and scale of activities of digital platforms, most companies are oriented to the simultaneous implementation of online and offline trade in order to maintain competitive positions. The specified processes actualize the need to review the principles of intellectual and personnel security, based on the need to consider the employee as a security object in order to create safe conditions for him to perform the assigned tasks and at the same time prevent the creation of threats due to his actions or inaction. The purpose of the study was to justify the importance of paying attention to the intellectual and personnel component of the economic security of a trade enterprise, followed by the outline of modern parameters of its provision, the definition of a list of key threats and the interpretation of tasks for security subjects. In order to form the theoretical foundations of ensuring the intellectual and personnel security of trade enterprises, the following methods were applied: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the term "intellectual and personnel security"; synthesis and analysis – for the quantitative characterization of the content of the threat, which is associated with an unsatisfactory level of remuneration in the conditions of trade enterprises; morphological analysis – to clarify the list of internal and external threats to the intellectual and personnel security of trade enterprises; graphic – for visual presentation of theoretical and methodical material; abstract-logical – for theoretical generalizations and research conclusions. The main approaches to the interpretation of the essence of the concept of "intellectual and personnel security" were considered, the list of the main internal and external threats related to this component of the economic security of trade enterprises was determined. It was found that the average level of wages in trade enterprises is lower in comparison with other spheres of the national economy. It is substantiated that the growing pace of labor migration is a threat to trade enterprises. The directions for the implementation of measures by security entities with the aim of maintaining the stability of the working environment, the formation and effective use of intellectual potential due to the development of the intellectual abilities of employees are outlined.*

**Key words:** intellectual and personnel security, trade enterprise, threat, security subject, personnel, employee.

УДК 658:65.012.8:339

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-28>

**Равлінко З.П.1**

к.ю.н., керівник юридичного відділу

ПП «Троянда–Захід»

**Ravlinko Zoriana**

PE «Troyanda-Zachid»

**Постановка проблеми.** Швидкі темпи зростання частки цифрової економіки мають вплив й на процес забезпечення економічної безпеки кожного підприємства. Поруч із можливістю отримання й аналізування великих масивів інформації, що сприяє високій деталізації змін у середовищі функціонування, має місце перетворення взаємодії між підприємством й працівником. Цифрова грамотність стає мінімальним допустимим критерієм для претендента на робоче місце, а здатність навчатися й застосовувати здобуті знання для креативного вирішення нетипових завдань – умова кар'єрного зростання. Цифровізація провокує виникнення й нових загроз, які безпосередньо пов'язані із діями чи бездіяльністю працівника.

Загалом актуалізується потреба в перегляді базових засад забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки, стосовно якої об'єктом безпеки виступає працівник.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

До розгляду проблематики забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки причетні такі науковці як Л. Калініченко [1], Я. Кулімякін [1], Ш. Лопнова [2], О. Марченко [3], І. Мойсеєнко [3], Г. Назарова [4], Т. Руда [5], О. Шумало [1] та інші. Попри вагомий внесок зазначених науковців, окремі питання забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки потребують подальшого поглибленого розгляду.

**Метою статті** є обґрунтування важливості приділення уваги інтелектуально-кадровій складовій

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8380-6912>

економічної безпеки торговельного підприємства із подальшим окресленням сучасних параметрів її забезпечення, визначення переліку ключових загроз та інтерпретування завдань для суб'єктів безпеки.

#### **Виклад основного матеріалу досліджень.**

Рівень активності застосування терміну «інтелектуально-кадрова безпека» не можна вважати високим, скоріше незадовільним. Зазначене спричинено двома взаємопов'язаними обставинами, які актуальні для торговельних підприємств: по-перше, забезпечення економічної безпеки першочергово орієнтовано на ліквідацію загроз, що виникають у фінансовій сфері, зокрема щодо платіжної дисципліни; по-друге, профілактичні заходи здійснюють з метою зменшення втрат через крадіжки зі сторони споживачів та виявлення фактів зловживань своїм положенням працівниками підприємства. В таких умовах аспекти забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки перебувають на другому плані, що через посилення конкуренції провокує виникнення загроз, які реалізуються через певні фінансові втрати, потребуючи на їх ліквідацію застосування суттєво більших ресурсів, у порівнянні із варіантом, коли вони були б визначені із вищим рівнем пріоритетності для суб'єктів безпеки. Тобто, має місце реагування на наслідки, коли першопричини залишаються непоміченими й провокують подальшу нестабільність у рівні економічної безпеки. Зазначене ґрунтується на ролі персоналу в діяльності торговельного підприємства, коли працівники безпосередньо взаємодіють із постачальниками й споживачами, а їх вмотивованість та кваліфікаційний рівень визначає результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Виходячи з цих тверджень процес забезпечення економічної безпеки повинен бути трансформований в умовах торговельних підприємств шляхом першочергового зосередження уваги на проблематиці інтелектуально-кадрової безпеки, а уже в подальшому стосовно фінансової, силової, інформаційної та інших складових. Такі зміни вимагають попереднього вивчення існуючої теоретичної бази із подальшим розробленням методичного забезпечення, що уможливило виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх загроз й розробленням адекватних заходів задля недопущення фінансових втрат та більш раціонального використання ресурсного забезпечення безпекової діяльності. У відповідності до зазначеного, нами в подальшому буде зосереджено увагу на характеристиці існуючих підходів в трактуванні інтелектуально-кадрової безпеки із окресленням пріоритетних завдань у відповідності до ключових загроз, які мають місце у діяльності торговельних підприємств.

Потрібно визнати, що сьогодні загалом серед українських науковців більш поширеним є термін

«кадрова безпека». Інтелектуально-кадрова розглядається в більшості стосовно проблем забезпечення економічної безпеки високотехнологічного промислового виробництва та інформаційно-комунікаційних технологій. Вважаємо, що це хибна позиція, зокрема стосовно торговельних підприємств, діяльність яких суттєво видозмінюється в межах останніх кількох десятиліть через все більшу частку цифрової економіки, де розвиток сфери послуг пов'язаний із необхідністю постійного розвитку інтелектуальних здібностей персоналу для володіння й активного застосування цифрових технологій. Доведеним фактом є не лише зростання частки реалізованих товарів через цифрові платформи, але і те, що більшість торговельних підприємств, задля збереження конкурентних позицій, надають перевагу поєднанню онлайн та офлайн продажам. Відтак методичні засади забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки є актуальними і для торговельних підприємств.

Нами виділено три наукові підходи у тлумаченні поняття «інтелектуально-кадрова безпека», які різняться базовими засадами в спрямуванні безпекової діяльності. Перший підхід, який ще можна визначити «перехідним», передбачає розширення завдань суб'єктів безпеки стосовно питань кадрової безпеки на сферу формування й розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Зазначене доволі чітко відстежується у позиції Т. Рудої, яка обґрунтовує необхідність структуризації й поєднання кадрової й інтелектуальної складових, перша з яких «...включає всі аспекти, що стосуються роботи з персоналом, підвищення ефективної, стійкої роботи, планування й управління персоналом, а друга – має відношення до всіх аспектів, що визначають якість персоналу підприємства в сучасних умовах різкого зростання саме творчих та інноваційних якостей» [5, с. 32]. Позитивно оцінюючи виділення й окреслення суті інтелектуальної складової, вважаємо, що авторка в недостатній мірі акцентувала увагу на безпековій специфіці, тобто не зосереджено увагу на питаннях визначення й протидії/адаптації до наявності й впливу внутрішніх й зовнішніх ризиків й загроз.

В межах другого підходу науковці доводять необхідність здійснення захисту працівників як найбільш важливого ресурсу, наявність й рівень ефективності використання якого забезпечує досягнення й підтримання конкурентної позиції. І. Мойсеєнко й О. Марченко дотримуються позиції, що інтелектуально-кадрова безпека «...відображає забезпеченість підприємства управлінським та промислово-виробничим персоналом, рівень плінності кадрів на підприємстві, достатність їх освітньо-кваліфікаційного рівня, захищеність від переманювання працівників конкурентами» [3, с. 34]. Більш лаконічну основні аспекти в межах цього підходу викладені Г. Назаровою,

яка визначає сутність цієї складової економічної безпеки підприємства як «...сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям відносно персоналу підприємства» [4, с. 232]. Прихильники цього підходу позиціонують персонал як важливий ресурс, при цьому опускаючи той факт, що кожен працівник є джерелом загроз через свою умисну чи несвідому діяльність чи бездіяльність. Відповідно орієнтація виключно на захист працівників обмежує спектр завдань, а відтак й знижує результативність дій суб'єктів безпеки.

Третій підхід передбачає зосередження уваги суб'єктів безпеки як на захисті працівників, так й на протидії загрозам, джерелом яких вони можуть бути. Доволі повно ці ідеї відображені у публікації Ш. Лопнової, яка визначає інтелектуально-кадрову безпеку як «...найбільш важливу складову економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства» [2, с. 15]. Загалом погоджуючись із необхідністю двоякого позиціонування працівника в системі орієнтирів безпекової діяльності, вважаємо, що, окрім захисту та протидії загрозам, актуальним є взаємодія з метою узгодженого досягнення інтересів. Така взаємодія і лежить в площині не лише отримання прийняттого рівня матеріальної винагороди, але й розвитку інтелектуальних здібностей працівників, які уможливають виконання ними завдань на якісно вищому рівні.

Узагальнюючи можна стверджувати, що кожен із виділених підходів є цікавим і загалом вони формують цілісне уявлення про засади забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки. Наша позиція полягає у розгляді формування сприятливих умов для ефективного використання персоналу та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, при одночасному недопущенні виникнення загроз, джерелом яких є дії чи бездіяльність працівників.

Зважаючи на спрямованість дій суб'єктів безпеки на загрози, які пов'язані із працівниками, то вважаємо за потрібне сформулювати перелік ключових внутрішніх й зовнішніх загроз для інтелектуально-кадрової безпеки торговельних підприємств. Першочергової уваги потребують внутрішні загрози, адже стосовно них суб'єкти безпеки в більшості можуть проводити заходи щодо виявлення й ліквідації. Нами, на основі проведеного опитування менеджерів середньої ланки 50 торговельних підприємств Львівської області, було визначено наступний перелік таких загроз:

– неузгодженість особистих інтересів працівника із корпоративними цілями;

– недостатній кваліфікаційний рівень працівника та відсутність динаміки щодо його покращення;

– низька мотивація до продуктивної роботи та самовдосконалення;

– плінність кадрів, що супроводжується втраченою інтелектуальною потенціалу;

– неефективна система пошуку, підбору, адаптації, навчання, кар'єрного просування та звільнення;

– дії або бездіяльність працівника (шахрайство, використання службового становища, розголошення конфіденційної інформації, некомпетентність), результатом чого є втрати для підприємства.

В наукових колах поширена думка про визначення максимально широкого кола зовнішніх загроз для інтелектуально-кадрової безпеки. Так, Л. Калініченко, О. Шумало та Я. Кулімяків до таких загроз відносять «...зниження купівельної спроможності населення; нестабільну політичну ситуацію в країні; підвищення податкового навантаження на платників податків; інфляційні процеси, зміну курсу валют; підвищення мінімальної заробітної плати та відрахувань на соціальні заходи; підвищення конкуренції на ринку; кращі умови мотивації персоналу у конкурентів, що сприяє перебігу кращих спеціалістів; зовнішній тиск на співробітників та потрапляння їх у різну залежність» [1, с. 139]. Вважаємо, що лише із окремими моментами такої позиції можна погодитися, адже значна частина таких загроз скоріше впливають загалом на економічну безпеку підприємства й опосередковано має відношення до працівників як об'єкту безпеки. Наша позиція полягає у виділенні таких зовнішніх загроз:

– кращі умови праці в конкурентів;

– дії конкурентів щодо перетягування кваліфікованих працівників;

– трудова міграція;

– інфляційні процеси в національній економіці.

Якщо внутрішні загрози пов'язані із специфікою діяльності певного торговельного підприємства, то зовнішні в більшості мають загальний характер, а відтак окремі з них потребують ретельного розгляду.

Перш за все зосередимо увагу на рівні оплати праці, але не в межах підприємств, що здійснюють торговельну діяльність, а в ширшому ракурсі (рис. 1).

Величина середньомісячної оплати праці в умовах торговельних підприємств, яка, для прикладу, у 2021 р. становила 13488 грн, поступається не лише таким лідерам як «інформація та телекомунікації» (25530 грн) та «фінансова та страхова діяльність» (23975 грн), але «промисловість» (14902 грн) і є нижчою у порівнянні із рівнем загалом по національній економіці (14014 грн). Цей факт є необхідним інформаційним підґрунтям

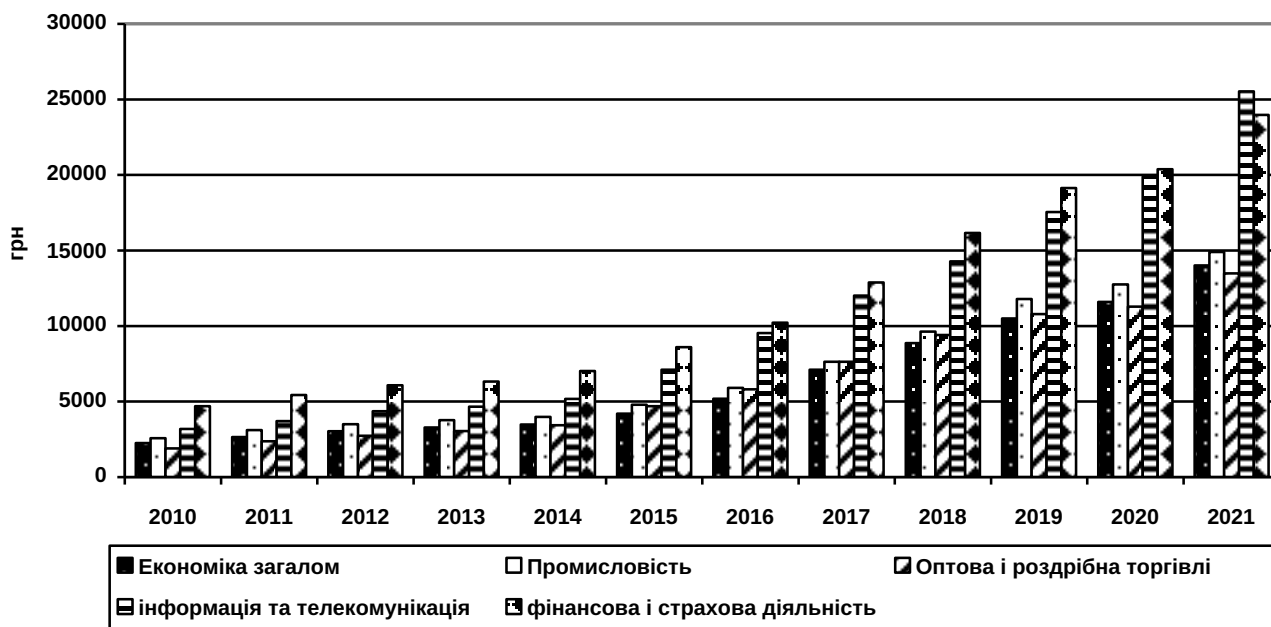


Рис. 1. Середньомісячна заробітна плата

Джерело: сформовано на основі [6]

для розроблення відповідних захисних заходів й реалізації в умовах кожного окремого торговельного підприємства.

Інша зовнішня загроза нами пов'язується із критично високим рівнем трудової міграції. Україна сьогодні має статус країни-донора, робоча сила якої, перебуваючи за межами країни, має можливість більш ефективно використати здібності для задоволення своїх потреб та фінансово підтримати інших членів родини. За результатами аналітичних даних наша країна посідає восьме місце у світовому рейтингу країн-донорів [7], а кількість трудових мігрантів коливається в межах 5–5,5 млн осіб. Безперечно, що трудова міграція характеризується рядом позитивних моментів, які пов'язані із зниженням безробіття та постійними надходженнями коштів, величина яких суттєво перевищує обсяги іноземних інвестицій. Водночас з позиції забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки значна кількість трудових мігрантів із високими темпами збільшення є загрозою в умовах демографічної кризи та зменшення чисельності зайнятого населення (у 2020 р. – 15915,3 тис. осіб проти 19261,4 тис. осіб у 2012-му). Зростає складність пошуку претендентів на робочі місця, а нижчий рівень оплати праці не забезпечує достатній рівень вмотивованості до ретельного виконання поставлених завдань та провокує реалізацію загроз, які пов'язані із зловживаннями.

Характер визначених внутрішніх й зовнішніх загроз, ранжування яких за пріоритетністю буде відмінним в умовах кожного торговельного підприємства, визначає характер безпекової діяльності. Поруч з цим, увага суб'єктів безпеки загалом

повинна бути зосереджена в кількох наступних напрямках:

- ретельний підбір персоналу, який повинен передбачати перевірку інформації стосовно «історії трудової діяльності» із встановленням можливих фактів приналежності претендентів до груп ризику;
- моніторинг трудового середовища на предмет виявлення й попередження внутрішніх конфліктів;
- створення сприятливої атмосфери для самовдосконалення, ініціативності, застосування креативного підходу, пошуку раніше не використаних резервів працівниками із відповідною для них матеріальною й моральною винагородою;
- посилення трудової дисципліни й протидія фактам шахрайства;
- створення умов для формування й використання інтелектуального потенціалу за рахунок розвитку інтелектуальних здібностей працівників;
- формування мотиваційного поля для підтримання прийнятної рівня плинності й дотримання принципу справедливої винагороди за якісну працю із позитивною динамікою;
- робота над вивченням й застосуванням кращих практик виконання завдань, які сформувався в межах підприємства та можуть бути запозичені у конкурентів.

Вважаємо за доцільне наголосити, що наша позиція сформовано шляхом дотримання таких двох базових моментів: чітке розмежування завдань в межах функціональних складових економічної безпеки підприємства та зосередження уваги на загрозах й додаткових можливостях, які



пов'язані із персоналом. Сформований перелік напрямів не є оптимальним, але в його межах наявні орієнтири стосовно покращення взаємодії між підприємством й персоналом на основі розвитку інтелектуальних здібностей працівника, що сприяє посиленню конкурентної позиції торговельного підприємства в умовах зростання частки цифрової економіки та примноження конкурентних якостей працівника на ринку робочої сили.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В основі ефективної діяльності торговельних підприємств лежить кваліфікаційний рівень й вмотивованість його персоналу. Сфера послуг характеризується найвищими темпами цифровізації, що формує нові можливості, зокрема для підприємств оптової й роздрібною торгівлі. Використання цих переваг безпосередньо можливе через трансформацію, яка здійснюється і стосовно працівників, що у свою чергу провокує необхідність коригування безпекової діяльності. Забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки в сучасних умовах повинно передбачати постійний моніторинг внутрішніх й зовнішніх загроз із подальшим розробленням адекватних заходів для підтримання стабільності в трудовому середовищі, формування атмосфери необхідності досягнення цілей на взаємовигідних умовах, коли працівник отримує не лише матеріальну винагороду, але й самовдосконалюється із можливістю повної реалізації інтелектуальних здібностей за місцем роботи, сприяючи цим досягненню корпоративних інтересів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Калініченко Л. Л., Шумало О. С., Кулімякін Я. Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібною торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 138–143.
2. Лопнова Ш. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 13–17.
3. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Львів : ЛДУВС, 2011. 380 с.

4. Назарова Г. В. Кадрова безпека підприємства: загрози, ризики, функції та методи управління. *Формування ринкової економіки*. 2012. № 2. С. 230–240.

5. Руда Т. В. Сутність та структуризація економічної безпеки. *Митна безпека*. 2012. № 1–2. С. 30–38.

6. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 04.11.2022).

7. International Migration 2020 Highlights. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division. URL: [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa\\_pd\\_2020\\_international\\_migration\\_highlights.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2020_international_migration_highlights.pdf) (дата звернення 04.11.2022).

#### REFERENCES:

1. Kalinichenko L. L., Shumalo O. S., Kulimiakin Ya. Yu. (2020) Kadrova skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva rozdribnoi torhivli [Personnel component of the economic security of the retail trade enterprise]. *Problemy ekonomiky*, vol. 1 (43), pp. 138–143.
2. Lopnova Sh. (2009) Mistse kadrovoi bezpeky v ekonomichnij bezpetsi pidpriemstva [The place of personnel security in the economic security of the enterprise]. *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 13–17.
3. Mojseienko I.P., Marchenko O.M. (2011) *Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva* [Management of financial and economic security of the enterprise], LDUVS, L'viv, Ukraine.
4. Nazarova H.V. (2012) Kadrova bezpeka pidpriemstva: zahrozy, ryzyky, funktsii ta metody upravlinnia [Personnel security of the enterprise: threats, risks, functions and methods of management]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*, vol. 2, pp. 230–240.
5. Ruda T. V. (2012) Sutnist' ta strukturyzatsiia ekonomichnoi bezpeky [The essence and structuring of economic security]. *Mytna bezpeka*, vol. 1–2, pp. 30–38.
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2022) Statystychna informatsiia [Statistical information]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 04 November 2022).
7. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2020) International Migration 2020 Highlights. Available at: [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa\\_pd\\_2020\\_international\\_migration\\_highlights.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2020_international_migration_highlights.pdf) (accessed 04 November 2022).