

С. О. Лисенко
І. В. Сервецький

КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА ОСНОВИ ДЕТЕКЦІЇ БРЕХНІ



МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**С. О. Лисенко
І. В. Сервецький**

**МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК
щодо забезпечення практичної роботи
слухачів курсу**

**“КАДРОВА БЕЗПЕКА
ТА ОСНОВИ ДЕТЕКЦІЇ БРЕХНІ”**

Київ
2026

УДК 005.953.2:005.571](072)
Л61

Автори та укладачі:

С. О. Лисенко, д-р юрид. наук, проф., директор Інституту безпеки, завідувач кафедри інформаційної безпеки Інституту безпеки

І. В. Сервецький, д-р юрид. наук, проф., завідувач кафедри національної безпеки Інституту безпеки

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії
управління персоналом (протокол № 10 від 10.12.2025)*

Лисенко С. О., Сервецький І. В.

Л61 Методичний посібник щодо забезпечення практичної роботи слухачів курсу “Кадрова безпека та основи детекції брехні”. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2026. 110 с.

ISBN 978-617-02-0423-3

Методичний посібник містить навчально-тематичний план, програмний матеріал для самостійного вивчення дисципліни, тестові запитання для самоперевірки знань з дисципліни, теми рефератів, список рекомендованої літератури.

Для слухачів курсу “Кадрова безпека та основи детекції брехні”, науково-педагогічних працівників, студентів, адвокатів, працівників правоохоронних органів та спецслужб.

УДК 005.953.2:005.571](072)

ISBN 978-617-02-0423-3

© С. О. Лисенко, І. В. Сервецький, 2026
© Міжрегіональна Академія
управління персоналом, 2026

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної нестабільності, гібридних загроз та інформаційно-психологічних операцій питання забезпечення кадрової безпеки набуває стратегічного значення для держави, бізнесу та суспільства. Людський ресурс є основою будь-якої організації — саме він визначає її конкурентоспроможність, стійкість до зовнішніх впливів і здатність до розвитку. Разом з тим персонал може стати і головним джерелом ризиків: витоку конфіденційної інформації, корупційних проявів, шахрайства, зловживань або деструктивних дій, спрямованих проти інтересів роботодавця чи держави.

Кадрова безпека виступає складовою системи національної безпеки, що гарантує захист організацій від загроз, пов'язаних з людським фактором. Її сутність полягає у формуванні, розвитку та збереженні професійно надійного кадрового потенціалу, який відповідає намірам і цінностям організації. Вона охоплює весь діапазон управлінських, правових, психологічних і технологічних заходів, спрямованих на недопущення підриву стабільності персоналу, втрати лояльності чи витоку інформації.

Одним із сучасних інструментів забезпечення кадрової безпеки є інструментальна детекція брехні, або поліграфне тестування. Поліграф, як засіб психофізіологічного аналізу, дає змогу виявляти ознаки приховування інформації, визначати рівень щирості та надійності співробітників, проводити кадрові перевірки й службові розслідування. Його застосування ґрунтується на міждисциплінарному синтезі знань із психології, фізіології, криміналістики, управління персоналом, безпекознавства та юриспруденції.

Особливе значення в системі кадрової безпеки мають методи управління персоналом, корпоративна культура, система мотивації, внутрішній маркетинг та соціально-психологічний клімат у колективі. Наявність конструктивних управлінських стилів, ефективної комунікації та морально-етичних стандар-

тів сприяє підвищенню рівня довіри, дисципліни й відповідальності працівників, а отже — зниженню ризиків внутрішніх загроз.

Метою вивчення навчальної дисципліни “Кадрова безпека та основи детекції брехні” є формування у студентів комплексного розуміння системи кадрової безпеки в організаціях, опанування методів виявлення, оцінювання та нейтралізації кадрових ризиків, а також ознайомлення з науковими та практичними засадами застосування поліграфа у сфері безпеки.

Основними завданнями курсу є:

- розкрити зміст, об’єкти та суб’єкти кадрової безпеки в системі національної безпеки України;
- схарактеризувати сучасні підходи до управління персоналом як ключового чинника кадрової безпеки;
- вивчити історію становлення інструментальної детекції брехні та психофізіологічні основи роботи поліграфа;
- розглянути організаційно-методичні аспекти проведення поліграфічних обстежень;
- дослідити юридичні та етичні аспекти застосування поліграфа;
- сформувати у студентів навички аналізу кадрових небезпек і прийняття управлінських рішень щодо їх попередження.

Вивчення дисципліни сприятиме підготовці фахівців здатних ефективно забезпечувати кадрову безпеку організацій, здійснювати діагностику професійної надійності персоналу, запобігати внутрішнім конфліктам, витокам інформації та службовим правопорушенням.

Таким чином, курс “Кадрова безпека та основи детекції брехні” має не лише прикладне, а й глибоке гуманітарне значення — він сприяє формуванню культури довіри, відповідальності, психологічної стійкості та етичності у відносинах між людиною й організацією.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

курсу

“КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА ОСНОВИ ДЕТЕКЦІЇ БРЕХНІ”

№ пор.	Назва теми	Кількість годин
1	Вступ до предмета “кадрова безпека та основи детекції брехні”	4
2	Об’єкти та суб’єкти кадрової безпеки в системі національної безпеки	10
3	Стилі управління персоналом у системі забезпечення кадрової безпеки організацій	8
4	Історія виникнення та розвитку інструментальної детекції брехні. Психофізіологічні основи застосування поліграфа	10
5	Внутрішній маркетинг як чинник кадрової безпеки в системі національної безпеки	10
6	Принцип роботи поліграфа в забезпеченні кадрової безпеки	10
7	Роль корпоративної культури і системи мотивації у забезпеченні кадрової безпеки	10
8	Організаційно-методичні аспекти та етапи поліграфного тестування в забезпеченні кадрової безпеки	10
9	Кадрова безпека в системі безпеки організацій	6
10	Запитання, що використовуються при проведенні поліграфного обстеження. Методики проведення поліграфних перевірок	8
11	Напрями управління кадровою безпекою відповідно до оцінки її стану	8
12	Застосування поліграфа під час розслідувань та в кадрових перевірках	8
13	Попередження службових правопорушень та витоків комерційної інформації на робочому місці	8

14	Організація роботи з персоналом у забезпеченні кадрової безпеки в системі національної безпеки	8
15	Протидія поліграфу. Юридичні аспекти детекції та способи викриття брехні	8
Разом		126

Наукова новизна та практичне значення

Посібник створено на основі сучасних наукових досліджень у галузі національної безпеки, державного управління, права та кадрового менеджменту. Новизна курсу полягає у поєднанні національного, безпекового та організаційного підходів до управління людськими ресурсами. Авторський курс формує у студентів комплексне розуміння кадрової безпеки як інтелектуального та морального ресурсу держави.

Практичне значення посібника полягає у можливості його використання під час підготовки державних службовців, працівників силових структур, кадрових менеджерів, юристів, фахівців із безпеки підприємств та установ. Матеріали курсу можуть бути використані для розроблення корпоративних стандартів, антикорупційних стратегій, внутрішніх положень про кадрову політику та доброчесність.

Очікувані результати навчання:

Після вивчення дисципліни здобувач повинен:

- розуміти сутність і структуру системи кадрової безпеки;
- вміти ідентифікувати та класифікувати кадрові ризики;
- володіти методами оцінки надійності та професійної відповідальності персоналу;
- застосовувати інструменти управління кадровими загрозами;
- формувати політику доброчесності, патріотизму та етичної відповідальності в колективах;
- розробляти заходи з попередження витоку інформації, внутрішнього саботажу чи демотивації;
- розуміти роль кадрової безпеки у зміцненні національної безпеки держави.

ЛЕКЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

курсу

“КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА ОСНОВИ ДЕТЕКЦІЇ БРЕХНІ”

ТЕМА 1. Вступ до предмета “Кадрова безпека та основи детекції брехні”

Мета: сформувати уявлення про предмет, об’єкт, методи та значення кадрової безпеки і детекції брехні.

Завдання:

- ознайомити студентів з місцем дисципліни у системі національної безпеки;
- розкрити зв’язок кадрової безпеки з психологією, управлінням, криміналістикою;
- визначити значення поліграфа в сучасних системах добору кадрів.

Ключові поняття: кадрова безпека, персонал, ризики, достовірність інформації, поліграф, професійна лояльність.

Література [1; 2; 6; 9; 10; 14; 16; 18; 46; 47; 55; 86; 87; 89]

1. Значення кадрової безпеки у сучасному суспільстві

У ХХІ ст. кадрова безпека набуває вирішального значення для сталого функціонування будь-якої організації. Ефективність діяльності підприємств, установ та органів державної влади значною мірою залежить від якості системи управління людськими ресурсами, рівня їхньої підготовки, мотивації та захищеності.

Персонал є найціннішим ресурсом організації: саме він забезпечує виробничі, управлінські та інноваційні процеси. Разом з тим людський фактор може стати джерелом найбільших ризиків: внутрішніх загроз, конфліктів, витоку інформації, зниження продуктивності, корпоративних криз. Тому кадрова безпека виступає фундаментом усієї системи економічної та організаційної безпеки.

2. Поняття кадрової безпеки

У науковій літературі кадрова безпека визначається по-різному. Узагальнено можна сказати:

Кадрова безпека — це стан та процес захисту організації від ризиків і загроз, що пов'язані з персоналом, його трудовими відносинами, інтелектуальним і духовним потенціалом.

З одного боку, це процес управління ризиками, превенції та ліквідації загроз, а з другого — стабільний стан організації, у якому забезпечується захищеність інтересів і колективу, і роботодавця.

3. Завдання та функції системи кадрової безпеки

Основні завдання системи кадрової безпеки включають:

- забезпечення організації необхідними фахівцями;
- формування й утримання стабільного колективу;
- розробку мотиваційних програм і схем оплати праці;
- мінімізацію збитків у разі трудових спорів;
- підвищення рівня лояльності та корпоративної культури;
- аналіз ситуації на ринку праці й у конкурентів;
- створення позитивного іміджу роботодавця.

Функції кадрової безпеки умовно можна поділити на групи:

Соціально-мотиваційна — підтримка морального клімату, системи стимулів і соціальних гарантій.

Професійна — навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій.

Антиконфліктна — своєчасне виявлення та вирішення конфліктних ситуацій, робота з ризиковими групами.

4. Групи ризику в кадровій сфері

Служба кадрової безпеки повинна ідентифікувати потенційно небезпечних співробітників, які можуть завдати шкоди організації. До груп ризику належать:

- особи із залежностями (алкоголь, наркотики, азартні ігри);
- члени деструктивних релігійних угруповань;
- учасники фінансових пірамід;
- особи схильні до корупційних практик чи нелояльності.

Своєчасне виявлення таких ризиків уможлиблює знизити ймовірність внутрішніх загроз.

5. Критерії оцінки кадрової безпеки

Для вимірювання рівня кадрової безпеки використовують низку показників:

- чисельність і стабільність персоналу;
- рівень кваліфікації та інтелектуального потенціалу;
- ефективність використання трудових ресурсів;
- якість мотиваційної системи;
- соціальна захищеність працівників.

Моніторинг цих критеріїв дає змогу оцінити динаміку безпеки та своєчасно застосувати стабілізаційні заходи.

6. Внутрішні та зовнішні загрози кадровій безпеці

Зовнішні фактори: економічні кризи, інфляція, політична нестабільність, тиск конкурентів, низький рівень життя.

Внутрішні фактори: низька кваліфікація працівників, не-ефективна система мотивації, конфлікти в колективі, витік інформації, зловживання.

Робота з персоналом повинна будуватися з урахуванням цих чинників, щоб мінімізувати їхній негативний вплив.

7. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки

До сучасних кадрових технологій належать:

- ефективна система мотивації;

- програми наставництва та адаптації;
- системи атестації та оцінювання персоналу;
- корпоративна культура та етичні кодекси;
- політика звільнень та компенсацій.

Особливо важливим є формування прозорих і справедливих правил у колективі.

8. Теоретичні підходи до розуміння кадрової безпеки

У наукових працях виділяють кілька підходів до визначення кадрової безпеки:

- **цільовий** — акцент на досягненні стану захищеності;
- **процесний** — кадрова безпека як управлінський процес моніторингу й запобігання загрозам;
- **функціональний** — система управлінських заходів у роботі з персоналом;
- **управлінський** — формування кадрового потенціалу для економічної стабільності;
- **ресурсний** — кадрова безпека як забезпеченість людськими ресурсами;
- **компаративний** — вивчення трансформацій у різні історичні періоди.

Кожен з цих підходів доповнює інші й дозволяє комплексно оцінювати кадрову безпеку.

9. Ризики та наслідки кадрової безпеки

Недостатня увага до кадрової безпеки призводить до:

- падіння корпоративної етики;
- зниження ділової репутації;
- конфліктів та втрати партнерів;
- падіння вартості акцій (для бізнесу);
- матеріальних та нематеріальних збитків.

Ці ризики перетворюють кадрову сферу на одну з найскладніших ланок у системі безпеки організацій.

10. Висновки

Кадрова безпека є багатогранним явищем, яке включає соціальні, економічні, психологічні та організаційні аспекти. Вона не обмежується лише запобіганням негативним діям персоналу, а охоплює й створення сприятливих умов для праці, розвиток колективу, захист інтересів працівників.

Для Інституту безпеки вивчення кадрової безпеки має особливе значення, адже саме тут формується майбутня еліта управлінців і фахівців здатних забезпечити ефективне функціонування державних та приватних структур у складних умовах сучасного світу.

ТЕМА 2. Об'єкти та суб'єкти кадрової безпеки в системі національної безпеки

Мета: визначити структуру системи кадрової безпеки на рівні держави, організації та особистості.

Завдання:

- окреслити коло суб'єктів забезпечення кадрової безпеки;
- дослідити взаємодію державних і недержавних інститутів;
- визначити чинники ризику для кадрів у безпекових структурах.

Ключові поняття: суб'єкти безпеки, персонал державних органів, кадрові загрози, витік інформації, внутрішня безпека.

Література [1; 6–8; 10; 11; 16; 19; 20; 25; 26; 46; 50; 52; 71]

1. Вступ

Кадрова безпека є складовою загальної системи безпеки організації, яка безпосередньо стосується людського фактора. Персонал є не лише головним ресурсом установи, але й одним із найвразливіших елементів у структурі управління. Саме через діяльність працівників може виникати більшість внутрішніх загроз — витік інформації, фінансові махінації, порушення трудової дисципліни, конфлікти.

Розуміння **об'єктів** і **суб'єктів** кадрової безпеки дозволяє вибудувати ефективну систему протидії ризикам та створити умови для стабільного розвитку організації.

2. Об'єкти кадрової безпеки

Об'єкти кадрової безпеки — це ресурси, відносини, права та процеси, які потребують захисту від потенційних чи реальних загроз з боку персоналу. На основі наукових досліджень до них відносять:

1. Людський ресурс — керівники, акціонери, штатні та позаштатні працівники, партнери, які мають доступ до службової або комерційної таємниці.

2. **Фінансові ресурси** — кошти, з якими працює персонал і які можуть бути об'єктом привласнення чи зловживань.

3. **Технічні засоби та програмне забезпечення** — уразливі до навмисного або випадкового пошкодження.

4. **Об'єкти інтелектуальної власності** — ноу-хау, авторські права, науково-технічна інформація, які можуть бути привласнені або знищені.

5. **Матеріальні ресурси установи** — майно та обладнання, до якого персонал має доступ.

6. **Інформаційні ресурси** — конфіденційні бази даних, комерційні відомості, службові документи, які підлягають захисту від витоку та розголошення.

Таким чином, об'єктами кадрової безпеки виступають як матеріальні, так і нематеріальні ресурси, а також соціально-трудові відносини.

3. Суб'єкти кадрової безпеки

Суб'єкти кадрової безпеки — це особи та органи, які реалізують заходи із захисту об'єктів. Їх поділяють на **зовнішні** та **внутрішні**.

Зовнішні суб'єкти:

- органи державної влади;
- правоохоронні структури;
- служби безпеки інших організацій;
- приватні охоронні компанії;
- окремі особи, що мають вплив на кадрову політику.

Внутрішні суб'єкти:

- служба безпеки установи;
- кадрова служба;
- юридичний відділ;
- керівники структурних підрозділів;
- усі працівники організації.

Найважливішими суб'єктами кадрової безпеки є служба управління персоналом і служба безпеки. При цьому практи-

ка показує, що кадрові служби мають не менше значення, ніж служби безпеки.

4. Взаємодія кадрової служби та служби безпеки

Функції кадрової служби та служби безпеки перетинаються, проте мають різну спрямованість.

Служба управління персоналом відповідає за підбір, оцінювання, розвиток і мотивацію співробітників. Вона безпосередньо впливає на лояльність та професійну підготовку персоналу.

Служба безпеки зосереджується на контролі поведінки працівників, перевірці надійності, запобіганні шкідливим діям, корпоративній розвідці та контррозвідці.

Раціональним є чітке розмежування їхніх функцій. Наприклад:

- при наймі на роботу служба безпеки перевіряє відсутність кримінальних зв'язків, а кадрова служба – професійний рівень та відповідність корпоративній культурі;
- при адаптації служба безпеки контролює можливі ризики, а кадрова служба сприяє інтеграції працівника до колективу.

У випадках, коли в організації немає окремої служби безпеки, її функції частково бере на себе кадровий підрозділ.

5. Джерела загроз кадровій безпеці

Джерела загроз можна поділити на кілька груп:

- **особистісні фактори** — низький рівень професійної компетентності, схильність до зловживань, низька мотивація;
- **організаційні фактори** — конфлікти у колективі, недовіра до системи мотивації, відсутність корпоративної культури;
- **зовнішні фактори** — конкурентний тиск, кримінальні впливи, економічна нестабільність.

Усі ці фактори формують основу для ризиків, які можуть призвести до матеріальних і нематеріальних збитків.

6. Складові кадрової безпеки

Науковці пропонують різні підходи до класифікації складових кадрової безпеки.

- **Кібанов А. Я.** виокремлює психологічну, соціально-мотиваційну та професійну безпеку.
- **Томаневич Л. М.** додає безпеку життєдіяльності.
- **Чередниченко Н. В.** розширює перелік: фізична, фінансова, інтелектуальна, кар'єрна, технологічна, пенсійна — страхова, патріотична, психолого-комунікаційна та ін.

Таким чином, кадрова безпека розглядається як багатовимірне явище, що охоплює всі аспекти життєдіяльності персоналу.

7. Ризик-менеджмент у кадровій безпеці

Кадрова безпека тісно пов'язана з управлінням ризиками.

Сучасний ризик-менеджмент включає:

1. **Репутаційний контроль** — оцінка ділової репутації персоналу і топ-менеджменту.
2. **Комплаєнс-системи** — запобігання корупційним ризикам і правовим порушенням.
3. **Операційний ризик-менеджмент** — запобігання зловживанням і технологічним помилкам.

Інтеграція цих елементів створює цілісну систему превенції кадрових загроз.

8. Управління кадровою безпекою

Управління кадровою безпекою охоплює весь цикл роботи з персоналом:

- пошук і відбір кадрів;
- перевірку достовірності документів;

- адаптацію та наставництво;
- контроль виконання обов'язків;
- формування корпоративного духу;
- розвиток і кар'єрне зростання;
- контроль дисципліни та прийняття рішень про звільнення порушників.

Лише комплексний підхід уможливорює знизити ризики і підвищити конкурентоспроможність організації.

9. Висновки

Об'єкти кадрової безпеки — це ресурси, що підлягають захисту, тоді як суб'єкти — це органи та особи, які реалізують механізми захисту. Спільна діяльність кадрових служб і служб безпеки створює основу для ефективної кадрової політики.

Сучасна кадрова безпека повинна бути ризик-орієнтованою, поєднувати профілактичні та аналітичні методи, враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори загроз.

Для майбутніх фахівців Інституту безпеки вивчення цього питання є ключовим, оскільки розуміння взаємодії суб'єктів та об'єктів кадрової безпеки дозволяє формувати професійні компетентності в управлінні персоналом та забезпеченні стійкості організацій.

ТЕМА 3. Стилi управління персоналом у системi забезпечення кадрової безпеки організацій

Мета: сформуванати розуміння впливу стилів управління на стан кадрової безпеки.

Завдання:

- схарактеризувати авторитарний, ліберальний, демократичний стилі;
- показати зв'язок між управлінськими підходами і рівнем довіри;
- визначити роль лідера у зниженні ризиків внутрішніх конфліктів.

Ключові поняття: стиль керівництва, мотивація, лояльність, професійна етика, управління ризиками.

Література [2; 7; 20–24; 63; 67; 70; 75]

1. Вступ

Кадрова безпека є однією з найважливіших складових системи безпеки організації, оскільки пов'язана з людським фактором. Забезпечення кадрової безпеки неможливе без ефективного управління персоналом, що передбачає підбір, перевірку, навчання та контроль за діяльністю працівників.

У сучасних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та жорсткої конкуренції стилі управління персоналом набувають особливої ваги, оскільки від них залежить рівень довіри, лояльності, мотивації працівників, а також захищеність організації від внутрішніх і зовнішніх загроз.

2. Зв'язок управління персоналом і кадрової безпеки

Персонал може виступати як **основним ресурсом**, так і **джерелом** ризиків для організації. Тому кадрова безпека передбачає:

- превентивні заходи щодо зменшення загроз з боку працівників;

- формування системи цінностей і корпоративної культури;
- постійний моніторинг кадрових процесів;
- застосування відповідних стилів управління, які мінімізують ризики та загрози.

Будь-який стиль управління безпосередньо впливає на рівень кадрової безпеки, адже визначає характер відносин у колективі, ставлення до праці та поведінку співробітників.

3. Порушення та ризики у сфері управління персоналом

Найпоширеніші загрози кадровій безпеці пов'язані з недобросовісною діяльністю співробітників:

- корупційні схеми та “відкати”;
- підробка фінансової документації;
- несанкціонований продаж майна підприємства;
- шахрайство із заробітними платами та “фіктивними працівниками”;
- витік комерційної інформації;
- фальсифікація звітності та фінансових результатів.

Ці ризики тісно пов'язані з тим, який стиль управління панує в організації, адже саме він формує рівень контролю та мотивації.

4. Основні стилі управління персоналом

У науковій та практичній літературі виокремлюють кілька підходів до управління персоналом, кожен із яких має як переваги, так і загрози для кадрової безпеки.

4.1. Харизматичний стиль

- **Сутність:** сильний лідер об'єднує команду навколо власного бачення.
- **Переваги:** згуртованість колективу, високий рівень лояльності, психологічний комфорт.

- **Недоліки:** суб'єктивність у прийнятті рішень, ризик фаворитизму, зниження критичного мислення у підлеглих, висока плинність кадрів при невдачах керівника.

4.2. Адміністративний стиль

- **Сутність:** жорстка регламентація процесів, формалізація комунікацій.
- **Переваги:** висока керованість, дисципліна, ефективний контроль.
- **Недоліки:** низька мотивація працівників, відсутність командного духу, повільне впровадження інновацій, зростання внутрішнього опору.

4.3. Клановий стиль

- **Сутність:** орієнтація на довіру, традиції, наставництво, командну роботу.
- **Переваги:** високий рівень лояльності, сприятливий клімат, довгострокова стабільність.
- **Недоліки:** ризик надмірної замкненості, залежності від "сімейних" зв'язків, низька адаптивність у кризових ситуаціях.

4.4. Ієрархічний стиль

- **Сутність:** бюрократична система управління з чіткими процедурами та правилами.
- **Переваги:** стабільність, передбачуваність, чіткий розподіл відповідальності.
- **Недоліки:** надмірна формалізація, уповільнення інновацій, слабка реакція на кризи.

4.5. Адхократичний стиль

- **Сутність:** динаміка, гнучкість, орієнтація на інновації.
- **Переваги:** розвиток творчості, залучення до новаторських проєктів, високий рівень зацікавленості персоналу.

- **Недоліки:** високий рівень ризику, нестабільність, можливість дестабілізації через відсутність чітких правил.

4.6. Ринковий стиль

- **Сутність:** орієнтація на результат, конкуренцію та лідерство.
- **Переваги:** досягнення високих результатів, зростання продуктивності, розвиток конкурентного духу.
- **Недоліки:** відсутність командної єдності, непередбаченість конфліктів, низький рівень лояльності без харизматичного лідера.

5. Стилi лiдерства

Окремим аспектом кадрової безпеки є стилі взаємодії керівника з підлеглими. Виокремлюють:

1. **Домінуючий** — швидке досягнення результату, але висока плинність кадрів через авторитарність.
2. **Дискутуючий** — спрямованість на компроміс і “потрійну перемогу”, ризик різного розуміння цілей.
3. **Переконуючий** — мотивація через емоції й харизму, але небезпека “вигорання” працівників.
4. **Лідер-приклад** — формує наслідування, однак поразка керівника множить негативні наслідки.
5. **Надихаючий** — найвища форма управління, що створює команду однодумців, але потребує багато часу для формування.

6. Західний та східний підходи до управління персоналом

- **Західний підхід:** підбір кадрів відповідно до посадових профілів, стандартизація бізнес-процесів.
 - *Перевага:* швидке масштабування.
 - *Недолік:* недооцінка особистісних якостей, проблеми з адаптацією.

- **Східний підхід:** підбір за цінностями й особистісними характеристиками.
 - *Перевага:* формування стабільної команди, лояльність.
 - *Недолік:* ризик залучення некваліфікованих працівників.

7. Вплив стилів управління на кадрову безпеку

Кожен стиль управління по-своєму впливає на кадрову безпеку:

- харизматичний та ринковий стилі — підвищують мотивацію, але ризикують створити залежність від лідера;
- адміністративний та ієрархічний — гарантують стабільність, але знижують гнучкість;
- клановий — формує довіру, однак може стати консервативним;
- адхократичний — стимулює інновації, але супроводжується ризиком хаосу.

Тому оптимальним є **комбінований підхід**, що поєднує сильні сторони різних стилів і дозволяє адаптувати управління до конкретних умов.

8. Висновки

Стилі управління персоналом визначають не лише ефективність діяльності організації, але й рівень її кадрової безпеки. Сучасні умови вимагають від керівників володіння гнучкими управлінськими навичками, здатності адаптувати стилі до ситуацій і поєднувати їх для досягнення балансу між стабільністю та інноваційністю.

Для студентів Інституту безпеки розуміння стилів управління персоналом є ключем до формування компетентностей у сфері управління ризиками та безпеки організацій. Адже правильний стиль управління — це не лише інструмент менеджменту, а й запорука кадрової стабільності та захищеності.

ТЕМА 4. Історія виникнення та розвитку інструментальної детекції брехні. Психофізіологічні основи застосування поліграфа

Мета: вивчити етапи становлення поліграфа та фізіологічні механізми його дії.

Завдання:

- розкрити принципи роботи поліграфа;
- визначити фізіологічні показники, що фіксуються під час тестування;
- ознайомити з історією розвитку поліграфних досліджень у світі та в Україні.

Ключові поняття: поліграф, психофізіологія, детекція брехні, емоційна реакція, біометричні показники.

Література [3; 16–19; 80; 81; 84; 85]

1. Вступ

Проблема виявлення неправди супроводжує людство від найдавніших часів. Брехня завжди була одним з інструментів захисту, маніпуляцій чи уникнення відповідальності і водночас — джерелом небезпеки для суспільства. Не дивно, що різні культури виробляли власні способи перевірки правдивості: від ритуалів “суду Божого” у середньовічній Європі до випробування сухим рисом у Давньому Китаї.

З розвитком науки і техніки ці архаїчні методи поступово перетворилися на сучасні психофізіологічні технології, серед яких провідне місце займає **поліграф** — технічний засіб, відомий у світі під назвою “детектор брехні”.

2. Історичні витоки виявлення брехні

Ще в “Руській Правді” XI ст. згадуються ордалії: обвинувачені тримали в руці розпечене залізо або занурювали руку в окріп, доводячи невинність відсутністю опіків. Подібні практики існували в Непалі, Індії, у племенах Африки та Америки.

У Китаї застосовували тест зі жменею рису, в Індії — асоціативні експерименти зі словами й ударами в гонг. Усі ці методи ґрунтувалися на спостереженні за **фізіологічними реакціями** людини під час стресу викриття.

Таким чином, ще в античності й середньовіччі було закладено основу для подальших наукових підходів до інструментальної детекції брехні.

3. Формування наукових основ

У ХІХ ст. розвиток психології та фізіології дозволив перейти від ритуалів до експериментів.

- У 1895 р. Чезаре Ломброзо вперше використав плетизмограф для виявлення змін у пульсі підозрюваного. Його досліди показали, що фізіологічні реакції можуть свідчити як про причетність, так і про невинність.
- У 1930-х роках Джон Ларсон і його учень Леонард Кілер створили перші моделі поліграфа та школи підготовки поліграфологів. Саме Кілер, провівши понад 30 тис. тестувань та розкривши 800 злочинів, сформував базові методики тестування, які використовуються до сьогодні.

Таким чином, поліграф став поєднанням технічних можливостей і психологічних знань.

4. Сучасне застосування поліграфа

У США поліграф давно став інструментом кадрової та криміналістичної практики:

- 60 % департаментів поліції застосовують його при відборі нових кадрів;
- точність тестування сягає 94 %;
- використовують у кадровому скринінгу навіть великі корпорації, зокрема McDonald's.

В Україні поліграф набув легального статусу лише після тривалої заборони. Нині в країні працює понад 300 фахівців,

однак відсутність єдиної школи підготовки призводить до методичних суперечок і різного рівня професійності.

5. Психофізіологічні основи детекції брехні

Поліграф ґрунтується на реєстрації змін у фізіологічних процесах, які виникають під час психологічного стресу:

- **дихання** (частота, глибина, ритм);
- **серцево-судинна система** (пульс, артеріальний тиск);
- **шкірно-гальванічна реакція (ШГР)** — електропровідність шкіри залежно від емоційного напруження.

Психічна діяльність людини, зокрема брехня, завжди супроводжується певними реакціями нервової системи. Саме їх і фіксує поліграф.

6. Теоретичні підходи до пояснення ефективності поліграфа

У науці сформувалися різні теорії:

- **Теорія загрози покарання:** страх викриття викликає фізіологічні зміни.
- **Теорія конфлікту:** внутрішній конфлікт між правдою і брехнею породжує реакції організму.
- **Умовно-рефлекторна теорія:** у відповідь на значущий стимул активуються асоціативні ланцюжки пам'яті.
- **Теорія активації:** сила реакцій залежить від значущості стимулу для людини.

Жодна з цих теорій не дає вичерпного пояснення, проте всі вони доповнюють одна одну, відображаючи складність психофізіологічних процесів.

7. Концепція психофізіологічного феномену

Ю. І. Холодний та інші дослідники висунули концепцію “психофізіологічного феномену”: значущий стимул завжди ви-

кликає сильні реакції, якщо він закарбований у пам'яті. Це дає змогу розглядати поліграф як інструмент **тестування пам'яті** людини. Таким чином, поліграфолог аналізує не лише емоції, а й когнітивні сліди подій.

Важливо розуміти, що пам'ять містить так звані ідеальні сліди злочину — образи подій, що зберігаються в нервовій системі. Поліграф допомагає матеріалізувати ці сліди й виявити правду.

8. Організаційні та правові аспекти застосування поліграфа

При проведенні поліграфних перевірок слід враховувати:

- необхідність добровільної згоди обстежуваного;
- дотримання правових норм (КПК України, Закон “Про судову експертизу”, Закон “Про оперативно-розшукову діяльність”);
- забезпечення відповідних умов (ізоляція, відсутність шуму, належна підготовка тестів);
- використання сертифікованих поліграфів і кваліфікованих поліграфологів.

Без дотримання цих вимог результати можуть бути недостовірними.

9. Методичні труднощі

У практиці поліграфолога виникають такі проблеми:

- побутова протидія обстежуваного (спроби навмисно спотворити результати);
- надмірна тривожність “правдивих” респондентів;
- правові колізії щодо допустимості результатів у суді;
- складність адаптації методик під різні типи особистості.

Фахівець повинен поєднувати технічні знання, психологічні навички та етичні стандарти.

10. Висновки

Інструментальна детекція брехні має давню історію, що бере початок від архаїчних практик перевірки правдивості. Сучасний поліграф став результатом поєднання досягнень психології, фізіології та техніки. Його застосування базується на науково обґрунтованих психофізіологічних закономірностях і дозволяє не лише виявляти обман, але й підтверджувати невинність людини.

Для фахівців з кадрової безпеки знання основ інструментальної детекції брехні є вкрай важливим, оскільки поліграф застосовується не лише у криміналістиці, але й у кадрових перевірках, що робить його потужним інструментом профілактики загроз для організацій.

ТЕМА 5. Внутрішній маркетинг як чинник кадрової безпеки в системі національної безпеки

Мета: розкрити роль внутрішнього маркетингу в управлінні персоналом.

Завдання:

- визначити сутність внутрішнього маркетингу;
- показати його вплив на формування корпоративної культури;
- навчити оцінювати ефективність внутрішньої комунікації.

Ключові поняття: внутрішній маркетинг, бренд роботодавця, мотиваційна політика, комунікація, імідж організації.

Література [2; 6; 7; 9; 19–21; 25; 33; 70; 74]

1. Вступ

Сучасні організації функціонують у складних і динамічних умовах ринку, де конкурентоспроможність залежить не лише від продукту чи послуги, а й від рівня **лояльності персоналу**. Працівники, які ототожнюють себе з компанією, захищають її інтереси та сприяють досягненню стратегічних цілей, стають основою кадрової безпеки.

Водночас байдужість, невдоволення чи опір персоналу створюють загрози: від зловживань і внутрішнього шахрайства до втрати клієнтів. Тому внутрішній маркетинг розглядається як **системний інструмент формування лояльності працівників** і як стратегічний чинник кадрової безпеки.

2. Лояльність працівників як основа кадрової безпеки

Лояльність персоналу проявляється у відданості організації, задоволеності умовами праці, винагородою, перспективами розвитку, а також у психологічному комфорті. Її відсутність часто призводить до:

- крадіжок та зловживань;
- порушення дисципліни;
- створення “внутрішнього бізнесу” за рахунок ресурсів компанії;
- зниження якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, **лояльність персоналу є запобіжником кадрових ризиків**, а внутрішній маркетинг — засобом її формування.

3. Концепція внутрішнього маркетингу

У наукових дослідженнях існує кілька підходів до визначення внутрішнього маркетингу:

1. **Як система управління персоналом** — залучення, розвиток, мотивація та утримання кадрів.
2. **Як внутрішньо-фірмова філософія** — орієнтація на потреби співробітників як “внутрішніх клієнтів”.
3. **Як інструмент реалізації стратегії** — подолання опору змінам, інтеграція персоналу для виконання корпоративних цілей.

Внутрішній маркетинг, таким чином, формує баланс між інтересами компанії, працівників та клієнтів.

4. Рівні внутрішнього маркетингу

Виокремлюють три рівні, на яких функціонує внутрішній маркетинг:

1. **Організація — персонал:** вивчення потреб працівників, створення умов для задоволеності роботою.
2. **Персонал — клієнт:** формування орієнтації працівників на якісне обслуговування споживачів.
3. **Організація — стратегія:** розробка стандартів обслуговування та трансляція корпоративних цінностей.

Кожен рівень сприяє зміцненню кадрової безпеки через підвищення лояльності та зменшення внутрішніх конфліктів.

5. Маркетингова культура та кадрова безпека

Основою внутрішнього маркетингу є маркетингова культура, яка:

- формує корпоративні цінності;
- сприяє співпраці між відділами;
- запобігає міжфункціональним конфліктам;
- зменшує ризики кадрових криз.

Нерідко в українських компаніях зовнішньому маркетингу приділяють значно більше уваги, ніж внутрішньому. Це створює дисбаланс: відділи працюють роз'єднано, виникають конфлікти, що підривають кадрову та економічну безпеку організації.

6. Внутрішній маркетинг і продуктивність

Якість обслуговування клієнтів тісно пов'язана з продуктивністю працівників. За даними досліджень, у середньому:

- 16 % працівників — високопродуктивні;
- 68 % — середньопроодуктивні;
- 16 % — низькопродуктивні.

Низькопродуктивні співробітники завдають компанії збитків, знижуючи конкурентоспроможність. Завданням внутрішнього маркетингу є **переведення працівників у більш продуктивні групи** шляхом мотивації, розвитку та формування лояльності.

7. Маркетинговий комплекс у внутрішньому середовищі

Класичний маркетинг-мікс (“4P”) у сфері послуг трансформується у “7P” (додаються люди, процеси та фізичне середовище). Для внутрішнього маркетингу додають іще один елемент — **продуктивність та якість**.

Таким чином, інструменти внутрішнього маркетингу включають:

- розробку стандартів роботи;

- систему мотивації;
- розвиток комунікацій;
- внутрішню рекламу, корпоративні заходи, кейсове навчання;
- залучення працівників до створення продуктів і рішень.

Це сприяє підвищенню відданості компанії та зниженню ризику нелояльної поведінки.

8. Внутрішній маркетинг як превентивний засіб кадрових загроз

Впровадження внутрішнього маркетингу дозволяє:

- зменшити плинність кадрів;
- підвищити якість обслуговування;
- запобігти зловживанням;
- зміцнити корпоративну культуру;
- забезпечити довгострокову стабільність.

Таким чином, внутрішній маркетинг виступає **ключовим чинником кадрової безпеки**, позаяк формує у персоналу відчуття єдності та відповідальності за результати організації.

9. Висновки

Внутрішній маркетинг — це не лише управлінська технологія, а стратегічний ресурс організації. Він гармонізує інтереси персоналу та компанії, створює середовище довіри й лояльності, підвищує продуктивність і якість роботи.

Для майбутніх фахівців у сфері безпеки важливо усвідомити, що **кадрова безпека починається з внутрішнього клімату організації**, і саме внутрішній маркетинг є тим інструментом, який перетворює персонал на союзника, а не на джерело ризику.

ТЕМА 6. Принцип роботи поліграфа в забезпеченні кадрової безпеки

Мета: пояснити функціональні можливості поліграфа як інструменту оцінки достовірності інформації.

Завдання:

- описати будову і принцип дії поліграфа;
- розглянути етапи підготовки поліграфного дослідження.

Ключові поняття: поліграфне опитування, тестування, фізіологічні показники, валідність, достовірність.

Література [3; 17–19; 80; 81; 84; 85]

1. Вступ

Поліграф, відомий як “детектор брехні”, є одним з ключових інструментів у сфері кадрової безпеки та криміналістики. Його завдання полягає у фіксації психофізіологічних реакцій людини, які супроводжують неправдиві відповіді або приховування інформації. Для студентів Інституту безпеки важливо знати не лише історію його виникнення, а й технічні та методичні принципи роботи, адже поліграф використовується як при службових розслідуваннях, так і при кадровому скринінгу.

2. Підготовчий етап перевірки

Перед встановленням датчиків поліграфолог готує обладнання: система має бути повністю зібрана, підключена до джерела живлення й увімкнена. Встановлення датчиків відбувається тільки після цього, а їх зняття — лише після вимкнення приладу.

Поліграфолог повинен підтримувати постійну комунікацію з обстежуваним, пояснюючи призначення датчиків та запобігаючи виникненню дискомфорту. Неправильне встановлення може спричинити біль, що призведе до спотворення результатів.

3. Реєстраційні канали поліграфа

Поліграф фіксує фізіологічні параметри за допомогою спеціальних каналів. Основні з них:

- **Пневмоканал (дихання):** фіксує зміни частоти й глибини вдихів і видихів.
- **Кардіоканал:** вимірює серцеву діяльність та артеріальний тиск.
- **Шкірно-гальванічна реакція (ШГР):** визначає рівень електропровідності шкіри, пов'язаний із потовиділенням.
- **Канал тремору (рухової активності):** реєструє рухи та спроби протидії тестуванню.

Сукупність показників дозволяє виявити психофізіологічні реакції на значущі стимули.

4. Установка датчиків

Дихання: пневматичні датчики розміщуються на грудях і животі. Для чоловіків верхній датчик ставлять на рівні 3–4-го ребра, для жінок — на рівні сосків (або поверх грудей). Нижній датчик фіксують на животі, вище пупка.

Серцева діяльність: манжета для артеріального тиску встановлюється на біцепс лівої руки; плетизмограф — на пальці правої руки.

ШГР: електроди кріпляться на пальцях руки (зазвичай вказівний та безіменний).

Тремор: датчики встановлюють або на литкові м'язи, або під ніжки стільця, а сучасні системи — у вигляді сенсорних подушок під сидницю.

Коректна установка датчиків безпосередньо впливає на якість поліграм.

5. Ознаки реакцій на поліграмі

5.1. Дихання (пневмоканал)

Основні реакції, що свідчать про можливу брехню:

- апное (затримка дихання);
- скорочення частоти дихання;
- зміна співвідношення вдиху і видиху;
- зниження амплітуди (“придушення” дихання);
- прогресуюче зменшення амплітуди (“сходінки вниз”);
- тимчасова зміна базальної лінії.

5.2. Серцево-судинна система (кардіоканал)

Реакціями можуть бути:

- підвищення базальної лінії (стійке чи тимчасове);
- уповільнення пульсу;
- зниження базальної лінії (ефект полегшення, не враховується як реакція на брехню).

Артефакти включають поодинокі різкі сплески та “ефект Вегаса” — хвилеподібні коливання, що свідчать про загальне нервово напруження.

5.3. Шкірно-гальванічна реакція

Найбільш інформативний канал, де ознаками реакцій є:

- збільшення амплітуди;
- тривалість реакції;
- складність лінії (подвійні чи багатогорбі коливання).

5.4. Канал тремору

Фіксує спроби протидії або надмірну рухливість. Він допомагає відрізнити емоційну реакцію від артефактів руху.

6. Протидія поліграфу та артефакти

Деякі респонденти намагаються свідомо впливати на показники: затримують дихання, різко рухаються, напружують м’язи. Це створює артефакти, які фахівець має вміти розпізнати.

Наприклад, затримка дихання більше двох секунд або свідомі глибокі вдихи вважаються артефактами і не враховуються.

7. Економічна рентабельність використання поліграфа

Американський досвід показує, що застосування поліграфа є економічно виправданим:

- щорічні збитки бізнесу від внутрішніх злочинів сягають десятків мільярдів доларів;
- скринінгові перевірки при наймі персоналу значно знижують ризики крадіжок і шахрайства;
- точність поліграфа оцінюється на рівні 85–95 % при проведенні досвідченими фахівцями.

Таким чином, поліграф не лише виявляє обман, а й запобігає економічним втратам.

8. Поняття достовірності та надійності

Достовірність — точність визначення істини (ймовірність правильного рішення).

Надійність — повторюваність результатів у однакових умовах.

Ці два показники не тотожні: результати можуть бути стабільними (надійними), але не завжди відповідати істині (достовірними). Оптимальне поєднання обох характеристик досягається завдяки професіоналізму поліграфолога та коректним методикам.

9. Розвиток комп'ютерних поліграфів

На рубежі 1990-х років з появою персональних комп'ютерів розроблені комп'ютерні поліграфи (КП), які дають можливість:

- зберігати та аналізувати дані;
- візуально відображати поліграми;
- використовувати додаткові канали (наприклад, реєстрація голосу).

Серед провідних виробників сучасних поліграфів — американські компанії *Acxiton*, *Lafayette*, *Stoelting*.

10. Висновки

Принцип роботи поліграфа базується на реєстрації фізіологічних змін, пов'язаних зі психологічним стресом. Якість результатів залежить від правильної установки датчиків, професіоналізму поліграфолога та вміння відрізняти валідні реакції від артефактів.

Поліграф є не лише технічним пристроєм, а комплексним інструментом кадрової та економічної безпеки. Його ефективне використання дозволяє виявляти ризикових співробітників, зменшувати збитки від внутрішніх загроз та зміцнювати довіру всередині організації.

ТЕМА 7. Роль корпоративної культури і системи мотивацій у забезпеченні кадрової безпеки

Мета: показати значення культури організації для запобігання внутрішнім загрозам.

Завдання:

- проаналізувати взаємозв'язок культури і лояльності;
- визначити роль системи мотивації у зміцненні кадрової безпеки;
- навчити створювати безпечне соціально-психологічне середовище.

Ключові поняття: корпоративна культура, мотивація, цінності, лояльність, психологічний клімат.

Література [2; 7; 20–24; 33–35; 70; 75]

1. Вступ

Людський фактор є найскладнішою складовою безпеки організацій. Ефективність будь-якої інституції залежить не лише від технічного чи фінансового забезпечення, але й від працівників, їхньої мотивації, лояльності, моральних цінностей та рівня довіри до керівництва. У сучасному світі кадрова безпека визначається якістю корпоративної культури та ефективністю системи мотивації.

2. Поняття корпоративної культури

Корпоративна культура — це сукупність цінностей, норм, традицій, символів і правил поведінки, які формуються в організації протягом її історії та визначають характер відносин між працівниками і керівництвом. Вона виконує такі завдання:

- формує морально-етичні стандарти;
- забезпечує єдність цілей і місії;
- створює здоровий психологічний клімат;
- регулює поведінку працівників;
- слугує бар'єром для негативних зовнішніх впливів.

3. Рівні корпоративної культури

Виокремлюють три рівні корпоративної культури:

1. **Поверхневий рівень** — зовнішні прояви: структура, мова, поведінка, технології, символіка.
2. **Підповерхневий рівень** — цінності, вірування, моральні норми, що сприймаються свідомо.
3. **Глибинний рівень** — базові припущення (ставлення до часу, праці, природи, людей), які визначають підсвідомі реакції.

Кожен рівень впливає на кадрову безпеку, оскільки задає рамки поведінки персоналу.

4. Властивості корпоративної культури

- **Всеохоплюваність:** охоплює всі сфери діяльності.
- **Неформальність:** функціонує через традиції, усні комунікації, ритуали.
- **Стійкість:** зберігає сталі цінності протягом поколінь.

Сильна корпоративна культура підвищує стабільність і конкурентоспроможність організації.

5. Ознаки корпоративної культури

До ключових ознак належать:

- місія організації;
- орієнтація на групові чи індивідуальні форми роботи;
- рівень довіри до керівництва;
- стиль управління;
- характер стосунків між працівниками;
- орієнтація на стабільність або зміни;
- система винагород і оцінки роботи.

Ці ознаки дозволяють ідентифікувати культуру кожної організації та визначити її вплив на кадрову безпеку.

6. Цінності та довіра

Цінності є ядром корпоративної культури. Вони визначають стандарти поведінки та мотивацію працівників. Дослідження доводять, що організації з високим рівнем довіри мають значно вищі прибутки, а плинність кадрів у них — нижча.

Виділяють три рівні довіри:

1. **Стратегічна довіра** — віра у правильність курсу організації.
2. **Персональна довіра** — підтримка безпосереднього керівника.
3. **Корпоративна довіра** — ідентифікація з цінностями компанії.

7. Функції корпоративної культури

- **Кадрова безпека** — захист від проникнення негативних цінностей.
- **Інтеграційна** — створення почуття єдності.
- **Регулятивна** — упорядкування діяльності.
- **Адаптивна** — пристосування працівників до середовища.
- **Мотиваційна** — створення стимулів до праці.
- **Освітня** — формування професійних і моральних якостей.

8. Система мотивації персоналу

Мотивація — ключ до ефективності та кадрової безпеки. Слабка мотивація є однією з головних причин втрати продуктивності.

Матеріальна мотивація: заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети.

Нематеріальна мотивація: кар'єрний ріст, навчання, тренінги, визнання, довіра, комфортні умови праці.

Світова практика доводить: матеріальних стимулів недостатньо, необхідно поєднувати їх з можливостями для розвитку та самореалізації.

9. Приклади нестандартної мотивації

- **Walt Disney Co.** — відзначення кращих працівників у корпоративному просторі.
- **Southwest Airlines** — низька плинність кадрів завдяки культурі поваги і довіри.
- **ІТ-компанії** — безкоштовні масажі, гнучкі графіки, абонементи до спортзалів.
- **Cascade Engineering + Burger King** — програма кар'єрного росту через суміжні компанії.
- **Random House та Newsweek** — оплачувані творчі відпустки для досвідчених співробітників.

В Україні також поширюється практика мотивації через абонементи, навчальні сертифікати, додаткові соціальні гарантії.

10. Висновки

Корпоративна культура і система мотивації є взаємопов'язаними чинниками кадрової безпеки. Сильна культура задає цінності та стандарти, а мотиваційна система забезпечує їх реалізацію.

Для майбутніх фахівців Інституту безпеки важливо усвідомити: **ефективна кадрова безпека починається зі створення довірливого клімату, розвитку корпоративних цінностей та застосування гнучкої системи мотивації.** Це не лише знижує ризики, але й перетворює персонал на стратегічний ресурс організації.

ТЕМА 8. Організаційно-методичні аспекти та етапи поліграфного тестування в забезпеченні кадрової безпеки

Мета: навчити правильно організовувати і проводити поліграфне обстеження.

Завдання:

- описати процедуру тестування: підготовка, інструктаж, проведення, аналіз;
- вивчити види поліграфних методик;
- розглянути особливості документування результатів.

Ключові поняття: тестування, поліграфолог, протокол, методика, конфіденційність.

Література [3; 17–19; 80; 81; 84; 85]

1. Вступ

Поліграфне тестування є складною процедурою, яка поєднує технічні, методичні й психологічні аспекти. Воно має велике значення у сфері кадрової безпеки, криміналістики та службових розслідувань. Від правильності його організації та проведення залежить точність отриманих результатів, а також довіра суспільства до цього методу.

Основна мета поліграфного тестування — **отримати достовірну інформацію про причетність чи непричетність особи до подій або ризиків, що перевіряються**, при цьому не завдавши шкоди її психофізіологічному стану.

2. Підготовчий етап

Кожна перевірка починається з:

- отримання **добровільної згоди** обстежуваної особи;
- визначення **мети перевірки** та погодження її з ініціатором;
- оцінки психічного і фізичного стану респондента;
- прийняття поліграфологом рішення: проводити, відмовитися або відкласти перевірку до з'ясування додаткових обставин.

На цьому етапі вся відповідальність за якість і результативність процедури переходить до поліграфолога.

3. Вивчення матеріалів справи

Поліграфолог має ретельно ознайомитися з усією наявною інформацією, що стосується справи або ситуації. Дані поділяються на три категорії:

1. **Перевірочна інформація** — безпосередньо пов'язана з предметом перевірки.
2. **Нейтральна інформація** — використовується для формування фонових питань.
3. **Контрольна інформація** — застосовується для складання контрольних питань.

Особливу увагу приділяють деталям події: обставинам злочину чи інциденту, знаряддям, слідам, збиткам, показанням свідків тощо.

4. Складання опитувальника

Вивчені матеріали трансформуються в систему питань. Тут важливо:

- уникати питань особистого характеру, які не стосуються справи;
- формулювати запитання зрозуміло і лаконічно;
- включати контрольні запитання для виявлення реакцій, пов'язаних зі схильністю до обману.

Цей етап є одним із найскладніших і вимагає високої кваліфікації поліграфолога.

5. Організаційне забезпечення

Успішність перевірки залежить від умов її проведення. Вимоги до приміщення:

- площа 14–15 м², висота стелі не менше 2,5 м;
- температура 21–23 °С, вологість 30–60 %;

- шумоізоляція;
- нейтральні кольори стін;
- спеціальне крісло для респондента;
- наявність суміжного приміщення для підготовки.

Недотримання цих умов може зіпсувати результати.

6. Передтестова бесіда

Цей етап є найважливішим у всій процедурі. Його завдання:

- переконати респондента у добровільності та безпечності перевірки;
- встановити психологічний контакт;
- мобілізувати пам'ять та актуалізувати значущі для нього теми;
- уточнити фабулу справи або фактори ризику;
- усунути протиріччя й непорозуміння.

Передтестова бесіда створює основу довіри та забезпечує правильне сприйняття подальшої процедури.

7. Інструктаж перед тестуванням

Поліграфолог пояснює правила поведінки під час перевірки:

- відповідати лише “так” чи “ні”;
- не рухатися та не розмовляти під час тесту;
- дихати природно;
- не заплющувати очі;
- пам'ятати, що всі питання будуть повторюватися кілька разів;
- усі запитання попередньо узгоджуються з респондентом.

Це уможлиблює уникнути технічних і психологічних перешкод.

8. Безпосереднє тестування

Основні правила проведення:

- кожне питання ставиться не менше трьох разів;

- інтонація та ритм мають бути рівними й нейтральними;
- між питаннями витримується інтервал 15–25 секунд;
- реакції фіксуються поліграфом і зберігаються для подальшого аналізу.

Тривалість перевірки може коливатися від 1–2 годин (скринінг) до 4–5 годин (розслідування).

9. Післятестова бесіда

Її мета:

- зафіксувати пояснення респондента щодо зареєстрованих реакцій;
- спробувати схилити його до правдивих зізнань (якщо було виявлено обман);
- уточнити деталі, які мають значення для розслідування.

Це важливий інструмент, особливо при службових розслідуваннях.

10. Аналіз поліграм і висновки

Міжнародні стандарти визначають чотири типи висновків поліграфного тестування:

1. **DI (Deception Identified)** — виявлено брехню.
2. **NDI (No Deception Identified)** — брехню не виявлено.
3. **IN (Inconclusive)** — неможливість зробити висновок.
4. **NR (No Result)** — перевірка не дала результату (через технічні чи інші причини).

Можливі й помилки:

- **1-го типу** — помилкова тривога, звинувачення невинного;
- **2-го типу** — пропуск винного.

Навіть при високій кваліфікації ймовірність таких помилок сягає до 5 %.

11. Висновки

Організаційно-методичні аспекти поліграфного тестування визначають його ефективність і достовірність. Успіх процедури залежить від:

- правильної підготовки;
- створення оптимальних умов;
- якісної передтестової бесіди;
- професійного проведення тестування;
- ретельного аналізу результатів.

Для фахівців у сфері кадрової безпеки знання цих аспектів є обов'язковим, оскільки поліграф використовується не лише у криміналістиці, а й у кадровому скринінгу, перевірках лояльності та внутрішніх розслідуваннях.

ТЕМА 9. Кадрова безпека в системі безпеки організацій

Мета: визначити місце кадрової безпеки серед інших складових загальної безпеки.

Завдання:

- розкрити структуру безпеки організації;
- показати взаємозв'язок кадрової, інформаційної та економічної безпеки;
- розробити заходи профілактики внутрішніх загроз.

Ключові поняття: безпека організації, кадрова політика, ризики, захист інформації, контроль доступу.

Література [1; 2; 6; 9–12; 16; 19; 20; 46; 47; 55; 61; 72; 90]

1. Вступ

У сучасних умовах трансформації суспільства питання кадрової безпеки стають одними з ключових для стабільного функціонування будь-якої організації. Втрата контролю над людським фактором здатна завдати серйозної шкоди економічним, інформаційним і репутаційним позиціям установи. Тому кадрова безпека розглядається як **базова складова системи корпоративної безпеки** та стратегічний ресурс для розвитку бізнесу і державних структур.

2. Кадрова безпека як складова корпоративної безпеки

Корпоративна безпека охоплює комплекс заходів щодо мінімізації ризиків, які спрямовані проти організації. У цьому контексті кадрова безпека забезпечує захист від загроз, що походять від власного персоналу.

Її головна мета — **мінімізація негативних дій працівників та ризиків, пов'язаних із людським фактором**, зокрема шахрайства, витоку інформації, конфліктів чи зниження продуктивності.

Таким чином, кадрова безпека є не лише елементом економічної безпеки, але й чинником стабільності всієї організації.

3. Мета і завдання кадрової безпеки

Головна мета кадрової безпеки полягає у:

- забезпеченні стабільності функціонування підприємства;
- створенні умов для зростання та розвитку;
- захисті від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Основні завдання:

- участь у формуванні кадрової стратегії;
- планування людських ресурсів;
- розробка нормативної документації з питань кадрової безпеки;
- інформаційно-роз'яснювальна робота з персоналом;
- виявлення та припинення небажаних дій з боку співробітників;
- недопущення осіб, здатних зловживати посадою, до ключових позицій.

4. Рівні управління кадровою безпекою

1. **Стратегічний рівень** — визначення кадрової політики, її узгодження із загальною стратегією розвитку організації, формування обов'язкових для всіх правил і норм.
2. **Оперативний рівень** — розробка інструкцій та нормативних документів для служби персоналу та інших працівників.
3. **Тактичний рівень** — практична реалізація політики у роботі з персоналом, застосування методів перевірки, оцінки, мотивації.

Ця трирівнева система дозволяє поєднати стратегічні цілі з конкретними діями.

5. Типологія загроз кадровій безпеці

Загрози умовно поділяють на три сфери:

- **Економічні:** розкрадання майна, хабарництво, фінансові махінації.
- **Інформаційні:** несанкціоноване вилучення, розголошення чи спотворення даних, промислове шпигунство.
- **Соціальні:** саботаж, шкідництво, конфлікти, психологічна несумісність у колективі.

Кожна з цих сфер вимагає спеціальних механізмів попередження та нейтралізації загроз.

6. Об'єкти та суб'єкти кадрової безпеки

Об'єкти:

- персонал (керівники, акціонери, штатні та позаштатні співробітники);
- фінансові та матеріальні ресурси;
- технічні засоби й програмне забезпечення;
- інформаційні ресурси, комерційна таємниця;
- інтелектуальна власність (ноу-хау, авторські права, промислова власність).

Суб'єкти:

- **внутрішні:** служба безпеки, кадрова служба, юридичний відділ, структурні підрозділи;
- **зовнішні:** органи державної влади, правоохоронні структури, контрагенти, недержавні служби безпеки.

7. Нормативно-правове забезпечення

Кадрова безпека функціонує в межах законодавчого поля. Основними джерелами є:

- міжнародні стандарти ISO (ISO 15408, ISO 27001, ISO 31000);
- Конституція України, Господарський, Цивільний, Кримінальний кодекси, Кодекс законів про працю;

- профільні закони (“Про інформацію”, “Про захист інформації в АС”, “Про захист від недобросовісної конкуренції”);
- внутрішні документи: статут, посадові інструкції, трудові договори, положення про комерційну таємницю, правила внутрішнього розпорядку.

8. Інформаційно-аналітичне забезпечення

Воно полягає у пошуку, доборі, обробці та захисті інформації, необхідної для управління персоналом. Основні завдання:

- класифікація та систематизація загроз;
- оптимізація співвідношення мотивації та санкцій;
- проведення службових розслідувань;
- навчання та тренінги для персоналу з питань безпеки.

9. Практичні аспекти кадрової безпеки

Робота з кадровою безпекою здійснюється на всіх етапах взаємодії з персоналом:

- **найм:** перевірка анкетних даних, рекомендацій, психологічне тестування, перевірка на поліграфі;
- **робота в колективі:** моніторинг лояльності, управління конфліктами, формування стійких команд;
- **службові розслідування:** збір і аналіз даних, виявлення фактів шахрайства, контроль результатів;
- **звільнення:** запобігання витоку конфіденційної інформації, збереження позитивного контакту з екс-працівниками.

10. Висновки

Кадрова безпека є домінуючим елементом системи корпоративної безпеки, оскільки саме людський фактор є джерелом більшості загроз. Її ефективність залежить від:

- інтеграції у стратегічне управління;
- нормативно-правового та інформаційного забезпечення;
- роботи служби персоналу та безпеки;
- постійного моніторингу й попередження загроз.

Світова практика доводить, що більшість матеріальних втрат організацій спричиняються власними співробітниками. Тому кадрова безпека має розглядатися не як другорядна функція, а як **центральний елемент стратегії корпоративної безпеки**.

**ТЕМА 10. Запитання, що використовуються
при проведенні поліграфного обстеження.
Методики проведення поліграфних перевірок**

Мета: ознайомити студентів з видами запитань і методиками поліграфного дослідження.

Завдання:

- класифікувати типи запитань (контрольні, релевантні, нейтральні);
- розглянути методики R-I, CQT, GKT;
- навчити формулювати етичні й коректні запитання.

Ключові поняття: контрольне запитання, стимул, емоційна реакція, тест, методика CQT.

Література [3; 16–19; 80; 81; 84; 85]

1. Вступ

Поліграфне обстеження — це науково обґрунтована технологія, яка базується на реєстрації психофізіологічних реакцій людини у відповідь на пред'явлені запитання. Якість перевірки значною мірою залежить від правильності формулювання питань та методики їх застосування. Для майбутніх фахівців у сфері кадрової безпеки важливо не лише знати технічні аспекти роботи поліграфа, а й розуміти логіку побудови опитувальника, оскільки саме питання визначають достовірність результатів.

2. Загальні вимоги до формулювання запитань

У світовій практиці прийнято 13 базових вимог до складання поліграфних запитань. Серед них:

- однозначність відповіді (“так” або “ні”);
- чіткість і стислість формулювання;
- уникнення подвійних дій чи подвійних заперечень;
- орієнтація на конкретні факти, а не оціночні судження;
- відсутність упереджувальних елементів;

- виключення теми політики, релігії, національності чи сексуальних уподобань;
- заборона формулювань у майбутньому часі.

Дотримання цих правил забезпечує коректність тестування і підвищує довіру до результатів.

3. Типологія запитань

У поліграфології існує три основні категорії запитань:

1. **Перевірочні (relevant questions)** — безпосередньо стосуються події чи фактора ризику. Їхнє завдання — виявити приховану інформацію.

2. **Нейтральні (irrelevant questions)** — не мають емоційної значущості та виконують роль “фону”.

3. **Контрольні (control questions)** — формують еталон для порівняння реакцій і дозволяють відрізнити істинні відповіді від неправдивих.

Окремо виділяють симптоматичні запитання, що допомагають виявити сторонні проблеми або рівень довіри до поліграфолога.

4. Функції перевірочних, нейтральних і контрольних запитань

- **Перевірочні:** встановлюють причетність особи до події, її поінформованість про учасників та обставини.
- **Нейтральні:** створюють фоновий рівень, дають змогу виявити реакції полегшення та слугують буферами між ключовими питаннями.
- **Контрольні:** забезпечують порівняльний аналіз, провокують виражені реакції та дозволяють виявити симптомокомплекс.

Крім того, існують різновиди контрольних запитань — жертовні, комплексу вини, легендовані — які використовуються залежно від ситуації.

5. Методики проведення поліграфних перевірок

5.1. Методика перевірочних та нейтральних запитань (МПНП)

Розроблена В. Марстоном та Л. Кілерером, базується на зіставленні реакцій на перевірочні й нейтральні запитання. Недоліком є обвинувальний ухил, що часто призводив до помилкових результатів.

5.2. Методика контрольних запитань (МКП)

Запропонована Джоном Рейдом у 1940-х рр. і досі є основною у світовій практиці. Вона поєднує всі три категорії запитань. Логіка полягає в тому, що непричетні особи сильніше реагують на контрольні питання, тоді як винні — на перевірочні.

Прикладом є тест зон порівняння К. Бакстера, у якому кожне перевірочне питання “оточене” контрольними.

5.3. Стимуляційно-адаптаційні тести (САТ)

Ці тести застосовуються на початку перевірки для адаптації респондента і демонстрації можливостей поліграфа. Наприклад, цифровий або іменний тест, де обстежуваний навмисне намагається збрехати, а поліграф демонструє реакції. Вони створюють довіру до процедури та знижують тривожність.

5.4. Легендовані перевірки

Використовуються у випадках, коли необхідно замаскувати справжню мету обстеження. Полягають у створенні “штучної” теми перевірки, яка здається респондентові більш значущою, ніж справжня.

6. Міжнародні стандарти і позначення

У поліграфології застосовуються міжнародні скорочення:

- N — нейтральне питання;
- R — перевірочне;
- C — контрольне;

- S — симптоматичне;
- DB — глибокий вдих;
- M — рух;
- LN — зовнішній шум тощо.

Ці позначення стандартизують протоколи поліграфних перевірок у різних країнах.

7. Практичне значення для кадрової безпеки

Знання методик і принципів побудови питань дає змогу:

- ефективно проводити скринінг персоналу;
- виявляти фактори ризику під час найму чи службових розслідувань;
- попереджати витік інформації та внутрішні загрози;
- підвищувати довіру до системи кадрової безпеки.

Для майбутніх фахівців важливо усвідомити, що поліграф — не просто технічний пристрій, а комплексний метод, який ґрунтується на психології, логіці та професійній етиці.

8. Висновки

Запитання є центральним елементом поліграфного тестування. Від їх правильного складання залежить не лише достовірність результатів, але й репутація поліграфолога.

Методики проведення перевірок розвивалися від простих систем перевірочних питань до складних багатокомпонентних тестів із використанням контрольних та легендованих питань.

Сучасна практика свідчить, що найефективнішою є методика контрольних питань, яка забезпечує баланс між достовірністю й об'єктивністю.

ТЕМА 11. Напрями управління кадровою безпекою відповідно до оцінки її стану

Мета: навчити оцінювати рівень кадрової безпеки та формувати стратегію її підвищення.

Завдання:

- ознайомити з методами аудиту кадрової безпеки;
- навчити проводити оцінку ризиків;
- розробити рекомендації щодо усунення виявлених загроз.

Ключові поняття: аудит безпеки, ризик-менеджмент, моніторинг, кадровий аудит, показники безпеки.

Література [6–8; 20; 25; 26; 56; 63; 70; 73; 75]

1. Вступ

Кадрова безпека як системне явище є невід’ємною частиною загальної системи безпеки організації. Вона передбачає не лише захист персоналу та ресурсів від загроз, а й формування умов для розвитку, стабільності та підвищення ефективності діяльності. Управління кадровою безпекою має спиратися на об’єктивну оцінку її стану, що дозволяє виявити проблеми та визначити пріоритетні напрями дій.

Комплексна оцінка рівня кадрової безпеки є відправною точкою для розробки адміністративних заходів, стратегій та механізмів реагування на внутрішні й зовнішні виклики.

2. Комплексна оцінка стану кадрової безпеки

Оцінка здійснюється на основі аналізу показників, що відображають:

- якість управління персоналом;
- розвиток інтелектуального потенціалу;
- ефективність використання працівників;
- стан мотиваційної системи.

Інформаційною базою виступають офіційні звіти: “Звіт з праці”, “Звіт з використання робочого часу”, “Звіт про стан за-

боргованості із заробітної плати”, “Звіт про чисельність окремих категорій працівників та підготовку кадрів”. Їх формують кадрові, планово-економічні та бухгалтерські служби організації.

3. Система критеріїв кадрової безпеки

Головними групами критеріїв виступають:

1. **Чисельність і динаміка персоналу** (плинність кадрів, вікова структура, співвідношення окремих категорій).
2. **Кваліфікація й інтелектуальний потенціал** (освітній рівень, відповідність кваліфікації роботам, середній стаж роботи, питома вага науково-технічних кадрів).
3. **Ефективність використання персоналу** (частка управлінського апарату, раціоналізаторська активність, дисципліна).
4. **Якість мотиваційної системи** (частка зарплати у собівартості, витрати на підготовку кадрів, зміни фонду оплати праці).
5. **Робота кадрової служби** (наявність колективного договору, відповідність посадовим інструкціям, дотримання трудового законодавства).

4. Загрози кадровій безпеці

Внутрішні загрози:

- низький рівень кваліфікації співробітників;
- неякісний підбір персоналу;
- слабка організація системи навчання;
- недостатня мотивація;
- відсутність корпоративної культури.

Зовнішні загрози:

- інфляція й економічна нестабільність;
- дефіцит спеціалістів на ринку праці;
- переманювання працівників конкурентами;
- підкуп чи шантаж співробітників;
- залежності (алкогольна, наркотична тощо).

5. Адміністративні заходи управління кадровою безпекою

Згідно з результатами моніторингу кадрової безпеки визначаються напрями роботи служби персоналу. Серед основних заходів:

- підвищення заробітної плати та реструктуризація фонду оплати праці;
- зниження плинності кадрів за рахунок адаптаційних програм і корпоративної культури;
- дослідження мотивації та задоволеності умовами праці;
- запровадження системи адаптації та розвитку персоналу;
- підвищення кваліфікації та комп'ютеризація процесів кадрового менеджменту.

6. Набір та відбір персоналу як напрям управління

Підбір кадрів є ключовим фактором кадрової безпеки. Основні етапи:

1. Попередній відбір претендентів.
2. Первинна співбесіда.
3. Оцінка претендента.
4. Перевірка документів і рекомендацій.
5. Підсумкова співбесіда.

Неправильна організація відбору призводить до значних ризиків: підвищеної плинності кадрів, економічних втрат, поширення нелояльності.

7. Функції служби управління персоналом у забезпеченні безпеки

Служба персоналу має забезпечувати:

- діагностику кадрових ризиків;
- моніторинг внутрішніх і зовнішніх загроз;
- формування корпоративної культури;
- організацію навчання та підвищення кваліфікації;

- контроль за дотриманням дисципліни й трудового законодавства.

Без тісної взаємодії служби персоналу та служби безпеки організації уникнути кадрових ризиків неможливо.

8. Використання сучасних інформаційних систем

Важливим напрямом є комп'ютеризація процесів управління персоналом. Прикладом є програма **“1С: Підприємство. Зарплата і Управління Персоналом 8”**, яка дозволяє автоматизувати:

- облік кадрів і розрахунок зарплати;
- управління мотивацією та компетенціями;
- аналіз кадрового складу;
- планування потреб у персоналі.

Такі інструменти значно підвищують прозорість процесів і знижують ризики зловживань.

9. Принципи управління кадровою безпекою

До основних принципів належать:

- інтегрованість у загальну стратегію розвитку;
- стабільність і гнучкість;
- індивідуальний підхід до працівників;
- соціальна орієнтація;
- довготривале планування;
- економічна обґрунтованість.

Ці принципи створюють основу для формування стійкої кадрової політики.

10. Висновки

Управління кадровою безпекою повинно базуватися на системному аналізі стану персоналу та зовнішнього середовища. Моніторинг індикаторів і критеріїв дозволяє своєчасно вияв-

ляти загрози, прогнозувати ризики й розробляти ефективні управлінські рішення.

Для українських організацій особливо актуальними є проблеми плинності кадрів, корпоративного шахрайства, низької кваліфікації та зовнішнього тиску.

Ефективне управління кадровою безпекою може знизити прямі втрати компанії на 60 % і створити умови для стабільного розвитку. Саме тому кадрова безпека має розглядатися не як допоміжний, а як **ключовий елемент економічної безпеки організації**.

ТЕМА 12. Застосування поліграфа під час розслідувань та в кадрових перевірках

Мета: розкрити можливості поліграфа в оперативно-розшуковій та кадровій практиці.

Завдання:

- описати правові підстави застосування поліграфа;
- розглянути алгоритм перевірок у службових розслідуваннях;
- навчити складати звіт за результатами дослідження.

Ключові поняття: поліграфна перевірка, службове розслідування, добровільність, звіт, експертний висновок.

Література [3; 16–19; 80; 81; 83–85]

1. Вступ

Поліграф є одним із найбільш дискусійних, але водночас ефективних інструментів у сфері безпеки. Його застосування дає змогу виявляти приховану інформацію, знижувати коло підозрюваних та проводити кадрові перевірки. У кадровій безпеці поліграф використовується як інструмент **скринінгу персоналу**, а в розслідуваннях — як спосіб підтвердження чи спростування версій, оцінки достовірності показань та отримання додаткових даних.

2. Поліграф у службових розслідуваннях

2.1. Внутрішні розслідування

У західній практиці службові розслідування часто називають “internal investigations”. Їхня специфіка полягає у перевірці осіб всередині організації, яка є відносно стабільним трудовим колективом.

Тактика проведення будується за дедуктивним методом: від загального до конкретного.

Спочатку перевіряється загальна причетність особи до події, потім — окремі факти.

2.2. Замкнуте та відкрите коло

Замкнуте коло — коли достеменно відомо, що серед підозрюваних є причетний. Завдання поліграфолога полягає лише у виявленні цієї особи.

Відкрите коло — коли коло потенційних підозрюваних не визначене. У цьому випадку поліграфолог не може гарантувати виявлення винного, але може виправдати непричетних.

3. Тактичні аспекти

Поліграфолог повинен:

- не припиняти перевірку навіть у разі зізнання;
- працювати за однією-єдиною схемою з ініціатором перевірки;
- дотримуватися нейтральності й об'єктивності, навіть якщо підозри ініціатора здаються очевидними;
- формувати тести для всіх перевірюваних, щоб уникнути звинувачень в упередженості.

Особливо важливо не оголошувати результати до завершення всієї процедури.

4. Поліграф у кримінальному процесі та ОРД

У криміналістиці поліграф застосовується переважно в межах оперативно-розшукової діяльності (ОРД).

Він допомагає:

1. оцінити достовірність наданої інформації;
2. зібрати дані для подальших заходів;
3. визначити рольову участь особи;
4. звузити коло підозрюваних.

Ефективність використання поліграфа у кримінальному процесі визначається **своєчасністю** — перевірку слід проводити після попереднього розслідування, логічного відсіву непричетних та створення адекватних умов для тестування.

5. Фактори поведінки під час згоди на перевірку

- Якщо людина легко дає згоду — ймовірність непричетності вища.
- Якщо особа погоджується, але демонструє провокаційну поведінку (“погане самопочуття”, “сумніви в об’єктивності” тощо) — це часто свідчить про приховану причетність.

6. Побудова структури обстеження

Рекомендації для поліграфолога:

1. окреслити логічну структуру події;
2. сформулювати перевірочні питання (загальні та приватні);
3. додати контрольні та нейтральні запитання;
4. використати тести пошуку прихованої інформації (ППІ) у разі потреби.

Тільки комплексне застосування методик (МКЗ + ППІ) забезпечує об’єктивність перевірки, де МКЗ — методика контрольних запитань.

7. Скринінг як інструмент кадрової безпеки

7.1. Сутність скринінгу

Скринінг — це перевірка персоналу на поліграфі з метою виявлення факторів ризику, які роботодавець вважає неприйнятними.

Він застосовується при наймі, планових перевірках і вибіркових заходах.

7.2. Класифікація факторів ризику

- кримінальне минуле;
- залежності (алкогольна, наркотична);
- підробка анкетних даних;
- нелояльність до компанії;

- контакти з кримінальними чи конкуруючими структурами;
- негативні мотиви вступу на службу.

7.3. Переваги скринінгу

- швидкий відсів непридатних кандидатів;
- зниження витрат на традиційні кадрові перевірки;
- підвищення дисципліни серед персоналу;
- профілактика нелояльності.

8. Моделі скринінгу

Індуктивна модель

Базується на переході від часткового до загального. Дозволяє діагностувати фактори ризику через їх приватні ознаки. Недоліки: висока тривалість (3,5–4 години), складність аналізу, аморфність структури.

Дедуктивна модель

Побудована за принципом від загального до часткового. Забезпечує швидкість (1,5 години), чіткість структури, математичні розрахунки ймовірності та включає контрольні питання. Використовується у більшості сучасних силових структур і компаній.

9. Практичні приклади

- **США (1940-ві):** поліграф застосовувався для перевірки фізиків і технічних працівників атомного проєкту в Оук-Рідж.
- **ФБР і ЦРУ:** усі кандидати проходили обов'язковий скринінг.
- **McDonald's:** понад половина ресторанів у США практикують поліграфні перевірки персоналу.
- **Поліція Вермонта (1983):** завдяки поліграфу відсіяли понад 100 кандидатів, зекономивши близько 48 % бюджету кадрових перевірок.

10. Висновки

Поліграф під час розслідувань і кадрових перевірок є ефективним інструментом, що дозволяє знижувати кадрові ризики та оптимізувати розслідування. Його значення полягає у можливості швидкого відсіву непричетних, діагностики факторів ризику та формування лояльного кадрового середовища.

Разом з тим результати поліграфних досліджень не можуть виступати прямими доказами у суді, однак вони слугують потужним допоміжним засобом для прийняття управлінських і слідчих рішень.

Для майбутніх фахівців Інституту безпеки важливо розуміти як **психологічні, так і тактичні аспекти застосування поліграфа**, що дозволить забезпечити кадрову та інформаційну безпеку сучасних організацій.

ТЕМА 13. Попередження службових правопорушень та витоків комерційної інформації на робочому місці

Мета: сформувати систему заходів щодо профілактики внутрішніх порушень.

Завдання:

- визначити основні причини службових злочинів;
- розробити профілактичні програми для персоналу;
- навчити розробляти політику конфіденційності.

Ключові поняття: службове правопорушення, корупція, конфіденційність, інформаційна безпека, комплаєнс.

Література [6–13; 19; 25; 26; 50; 55; 56; 68; 71–73; 85; 89; 90]

1. Вступ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації зростає значення захисту інформаційних ресурсів та попередження правопорушень на робочому місці. Більшість загроз для організацій пов'язана не лише із зовнішніми атаками, а й із внутрішніми ризиками: недобросовісними діями персоналу, службовими зловживаннями, витоками комерційної інформації. Тому **кадрова безпека** стає стратегічним елементом економічної та інформаційної безпеки підприємства.

2. Актуальність проблеми

В Україні значна частина інформаційних систем функціонує без достатнього рівня захисту, що створює сприятливі умови для правопорушень та витоків даних. Мінімальні засоби контролю доступу, поширеність дешевих інструментів втручання та слабка правова культура персоналу посилюють небезпеку.

Тому попередження таких правопорушень вимагає поєднання організаційних, правових, технічних та кадрових заходів.

3. Завдання системи попередження правопорушень

Для створення ефективної системи безпеки необхідно:

- розробити уніфіковані вимоги щодо роботи з інформаційними ресурсами;
- забезпечити підприємства сучасними засобами криптографічного захисту;
- створити сервісні механізми з обслуговування систем безпеки;
- розробити стратегії допомоги у вітчизняному виробництві безпечних комунікаційних систем;
- сформувати культуру безпечної роботи з інформацією на всіх рівнях організації.

4. Організаційні заходи

Послідовність попереджувальних дій служби безпеки охоплює:

1. вивчення контрагентів та партнерів;
2. аналіз умов договорів;
3. дотримання принципів роботи з конфіденційною інформацією;
4. захист комп'ютерних систем;
5. постійний моніторинг внутрішнього середовища організації.

Регулярність і безперервність цих заходів забезпечують основу кадрової та економічної безпеки.

5. Активна модель протидії шахрайству

Американська практика пропонує активну модель реагування, яка передбачає:

- програму профілактики шахрайства;
- повідомлення про інциденти;
- розслідування;
- прийняття рішень і дій;

- аналіз результатів;
- вдосконалення контролю;
- професійну підготовку персоналу;
- регулярні аудиторські перевірки.

Особливістю є обов'язкове реагування на кожен випадок та створення атмосфери, де працівники можуть без страху повідомляти про підозри.

6. Комерційна інформація як об'єкт захисту

Інформація підприємства є інтелектуальною власністю і поділяється на:

- **технічну (технологічну)** — програмні рішення, методики виробництва, формули, рецепти, результати досліджень;
- **ділову** — бізнес-плани, маркетингові стратегії, економічні прогнози, списки клієнтів, плани розвитку.

Вона визнається комерційною таємницею за умов:

- недоступності широкому загалу;
- наявності витрат на її створення;
- правомірності отримання;
- вжиття заходів щодо захисту;
- поінформованості персоналу про її цінність.

7. Канали витоку інформації

Серед основних каналів:

- копіювання документів (рукописне, на технічних засобах);
- аудіо- та відеозаписи;
- несанкціонована передача через факс, електронну пошту, телефон;
- використання технічних засобів розвідки (радіозакладки, приховані камери);
- усні повідомлення за межами організації.

Завдання кадрової безпеки — своєчасно ідентифікувати ці канали та мінімізувати їх використання.

8. Робота з конфіденційними документами

Основні принципи:

- доступ лише уповноважених осіб;
- щоденна перевірка та здача документів на зберігання;
- контроль комплектності;
- ведення обліку й архівування;
- маркування документів грифами конфіденційності;
- перевірка всієї вхідної кореспонденції на предмет конфіденційності.

Правильна організація документообігу є критичною для недопущення витоків.

9. Службові розслідування

Якщо витік або правопорушення все ж відбулося, служба кадрової безпеки проводить службове розслідування.

Його цілі:

- встановлення винних;
- отримання доказів;
- виявлення причин;
- оцінка збитків;
- формування пропозицій для запобігання повторним випадкам.

Алгоритм включає: усвідомлення ситуації, збір і аналіз даних, перевірку достовірності, складання висновків та розробку заходів.

10. Нормативно-методичне забезпечення

Для регламентації системи кадрової безпеки створюються такі документи:

- положення про службу безпеки та кадрову службу;
- посадові інструкції;
- інструкції з обробки документів та роботи з конфіденційною інформацією;

- правила доступу та пропускний режим;
- інструкції щодо екстремальних ситуацій.

Вони визначають функції, права, обов'язки та відповідальність персоналу у сфері захисту інформації.

11. Висновки

Попередження службових правопорушень і витоків інформації є ключовим завданням кадрової безпеки. Витрати на превентивні заходи завжди менші, ніж ліквідація наслідків інцидентів.

Ефективна система безпеки поєднує:

- ретельний підбір персоналу;
- навчання та інструктаж;
- технічний захист і контроль каналів витоку;
- організаційні та правові механізми;
- службові розслідування.

Для майбутніх фахівців Інституту безпеки головним уроком є те, що **кадрова безпека неможлива без культури відповідальності за інформацію та попередження правопорушень на всіх рівнях управління.**

ТЕМА 14. Організація роботи з персоналом у забезпеченні кадрової безпеки в системі національної безпеки

Мета: узагальнити знання щодо управління персоналом у контексті державної безпеки.

Завдання:

- розробити модель кадрової політики безпекового відомства;
- визначити етапи добору, перевірки та адаптації кадрів;
- підготувати рекомендації з розвитку професійної етики працівників.

Ключові поняття: кадрова політика, адаптація, відбір, професійна надійність, національна безпека.

Література [2; 6–10; 16; 19–21; 25; 26; 56; 57; 63; 67; 70–72; 75]

1. Вступ

Персонал — один з найважливіших ресурсів будь-якої організації, який визначає її конкурентоспроможність і життєздатність. Компетентність працівників, їхня лояльність, професійні та моральні якості формують основу кадрової безпеки та безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства.

Організація роботи з персоналом охоплює процеси підбору, адаптації, навчання, контролю, стимулювання та збереження співробітників. Вона є не лише функцією управління, а й ключовим елементом системи захисту організації від внутрішніх і зовнішніх загроз.

2. Значення роботи з персоналом у системі кадрової безпеки

У сучасних умовах керівники дедалі глибше усвідомлюють роль персоналу у формуванні та підтримці загальної безпеки організації. Якісний підбір кадрів, їх раціональне розміщення та контроль діяльності дозволяють зменшити ризики шахрайства, витоку інформації, службових правопорушень.

Проблеми з персоналом можуть призвести до значних економічних збитків, тому управління людьми набуває стратегічного значення для корпоративної стабільності.

3. Завдання служби безпеки та кадрової служби

Служба безпеки та відділ кадрів мають взаємодіяти у таких напрямках:

- перевірка кандидатів при прийомі на роботу;
- контроль виконання службових обов'язків;
- запобігання витоку інформації та нанесенню економічних збитків у разі звільнення;
- профілактика службових правопорушень;
- формування культури відповідальності персоналу.

Таким чином, робота з кадрами інтегрується у загальну систему безпеки організації.

4. Перевірка кандидатів на роботу

Перевірка є першочерговим етапом кадрової безпеки. Вона включає:

- вивчення професійних навичок і кваліфікації;
- оцінку моральних якостей та рівня лояльності;
- аналіз анкетних даних, трудових книжок, резюме;
- співбесіди та психологічні тести;
- опитування з використанням поліграфа.

У сучасних умовах також активно застосовується **OSINT-розвідка** для перевірки інформації про кандидатів через відкриті джерела.

5. Методи підбору персоналу

Використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела:

- служби зайнятості, рекрутингові агентства;
- оголошення у ЗМІ та на спеціалізованих сайтах;

- рекомендації працівників компанії;
- бази анкет і резюме;
- прямий пошук у вишах або на ярмарках вакансій.

При цьому важливим є грамотне складання оголошень про вакансії з чітким переліком вимог.

6. Співбесіда з кандидатами

Співбесіда є ключовим інструментом оцінки. Під час неї перевіряються:

- мотивація кандидата;
- плани на майбутнє;
- причини звільнення з попередніх місць;
- ставлення до колег і керівництва;
- готовність до понаднормової роботи;
- відповідність стилю поведінки та зовнішнього вигляду корпоративним стандартам.

Особлива увага приділяється виявленню ризикованих рис: імпульсивності, схильності до залежностей, конфліктності.

7. Використання поліграфа

Поліграф є важливим інструментом кадрової перевірки. Він допомагає:

- перевірити достовірність наданих даних;
- виявити приховані зв'язки з конкурентами;
- діагностувати ризиковані мотиви працевлаштування;
- уточнити факти, які не підтверджені документально.

Поєднання психологічного інтерв'ю з поліграфом дозволяє суттєво зменшити ризики помилкового найму.

8. Додаткові джерела інформації про кандидатів

Крім офіційних документів, корисними є:

- відгуки колишніх колег та керівників;

- аналіз стилю життя кандидата (місце проживання, соціальні зв'язки);
- спілкування з майбутніми колегами у неформальній атмосфері;
- вивчення базових психологічних характеристик за допомогою тестів.

Усе це формує комплексний портрет особи.

9. Внутрішнє навчання та кадровий резерв

Організація повинна розвивати внутрішній кадровий резерв. Переваги цього підходу:

- працівники вже знайомі з корпоративною культурою;
- сформований рівень лояльності;
- зниження ризику конфліктів і витоку інформації.

Планомірне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів забезпечують довгострокову кадрову безпеку.

10. Кадрова політика організації

Системна кадрова політика повинна містити:

- визначення кваліфікаційних вимог до посад;
- правила підбору і ротації персоналу;
- критерії мотивації та заохочення;
- принципи просування по службі;
- політику роботи зі звільненими співробітниками.

У комплексі це створює стійку основу для захисту організації від кадрових ризиків.

11. Етичні та неетичні методи набору персоналу

- **Етичні методи:** публічні оголошення, ярмарки вакансій, рекрутингові агентства, пошук у вишах, особисті контакти.

- **Неетичні методи:** хедхантинг, використання інсайдерів, нелегальне отримання баз даних.

Неетичні методи хоча й ефективні, проте несуть значні ризики репутаційних втрат і правових наслідків.

12. Висновки

Організація роботи з персоналом є багатогранним процесом, який включає як адміністративні, так і психологічні заходи.

Від якісного підбору й перевірки кандидатів залежить стабільність і безпека організації. Важливими є взаємодія служби безпеки та кадрової служби, використання сучасних технологій (OSINT, поліграф), внутрішнє навчання й кадровий резерв.

Для майбутніх фахівців Інституту безпеки головним уроком є те, що **кадрова безпека неможлива без системної організації роботи з персоналом, яка охоплює всі етапи — від найму до звільнення.**

ТЕМА 15. Протидія поліграфу. Юридичні аспекти детекції та способи викриття брехні

Мета: сформуванати знання про правові межі використання поліграфу та способи виявлення спроб обману системи.

Завдання:

- розглянути юридичні аспекти використання поліграфу в Україні;
- схарактеризувати типові методи протидії;
- навчити виявляти ознаки навмисного впливу на результати тесту.

Ключові поняття: юридична етика, маніпуляція, контрзаходи, правова регламентація, достовірність результатів.

Література [3; 16–19; 55; 80; 81; 84; 85]

1. Вступ

Поліграф, або детектор брехні, став одним із найбільш поширених інструментів у сфері кадрової безпеки та розслідувань. Водночас з розвитком цієї технології виникло явище протидії поліграфним перевіркам, яке має як побутовий, так і професійний характер.

Вивчення методів протидії є важливим для поліграфологів та майбутніх фахівців з кадрової безпеки, адже воно дозволяє розпізнавати спроби маніпуляцій і забезпечувати об'єктивність досліджень. Не менш важливим є й аналіз правових аспектів використання поліграфу, що визначає його місце у правовій системі України.

2. Класифікація способів протидії

Методи протидії умовно поділяють на:

- **побутові** — механічні, фармакологічні, хімічні, які мають примітивний характер;
- **професійні** — складні психотехніки, що потребують спеціальної підготовки й тренувань.

В обох випадках основою є психічні процеси, які обстежуваний намагається змінити або спотворити.

3. Побутові способи протидії

3.1. Механічні методи

- мікрорухи пальців, скорочення м'язів;
- створення больового ефекту (прикус язика, натискання на голку у взутті);
- довільне змінення дихання.

Такі методи легко виявляються досвідченим поліграфологом, оскільки створюють характерні артефакти на поліграмах.

3.2. Фармакологічні та хімічні засоби

- антидепресанти, транквілізатори, алкоголь;
- психостимулятори (кофеїн, амфетаміни);
- психодислептики (марихуана, ЛСД, галюциногени);
- косметичні засоби, лаки, дезодоранти.

Вони впливають на вегетативну систему й здатні спотворювати сигнали, однак виявляються за характерними ознаками.

4. Професійні методи протидії

До них належать:

- медитативні техніки (розсіювання або надконцентрація уваги);
- аутотренінг і керування психофізіологічними процесами;
- перенесення уваги на сторонні конструкти під час пред'явлення стимулів.

Ці способи потребують спеціальної підготовки, але навіть у професіоналів вони не гарантують успіху без постійних тренувань.

5. Тактика поліграфолога у випадку протидії

Поліграфолог повинен уміти:

- виявляти ознаки протидії за допомогою додаткових датчиків і порівняльного аналізу;
- відрізнити навмисну протидію від психологічної нестабільності чи інфантильних дій;
- застосовувати тактику “викриття” (попередження, повторні нагадування, зазначення про умисність дій, переривання тесту з відповідним висновком).

6. Приклади з практики

Приклад 1: кандидатка перед тестом вжила велику дозу валеріани та намагалася уявляти “зелене поле”, що призвело до хаотичних реакцій. Після бесіди тест було повторено без протидії.

Приклад 2: співробітник, який здобув підготовку у спецпідрозділах, намагався контролювати серцебиття та дихання, але все одно видав себе змінами на плетизмограмі.

Приклад 3: співробітниця корпорації застосувала аутотренінг під час розслідування факту зникнення цінних паперів, однак її реакції свідчили про приховану причетність.

7. Юридичні аспекти застосування поліграфа

На сьогодні у світі немає єдиного закону, що регламентує використання поліграфа. У більшості країн, у тому числі в Україні, діє принцип: “що не заборонено, те дозволено”.

Використання поліграфа не суперечить Конституції України та чинному законодавству за умови добровільної письмової згоди обстежуваного.

8. Правове регулювання в Україні

Правові підстави використання поліграфа визначаються:

- Конституцією України (розділ 2 — права та обов’язки людини і громадянина);
- Кодексом законів про працю (ст. 26, 40, 138, 139);

- Господарським кодексом України (ст. 36 — захист комерційної таємниці);
- Цивільним кодексом (ст. 505–508 — права на комерційну таємницю);
- Постановою КМУ № 170 (1994) про контрактну форму трудового договору;
- Законами України: “Про інформацію”, “Про банки і банківську діяльність”, “Про оперативно-розшукову діяльність”, “Про державну таємницю” тощо.

Таким чином, поліграфні перевірки можуть застосовуватися в кадровій безпеці та розслідуваннях як легальний інструмент, що не порушує прав громадян.

9. Етичні та правові обмеження

Поліграф не є доказом у суді, однак результати досліджень можуть бути використані як орієнтир для управлінських і слідчих рішень. Важливо дотримуватися принципів:

- добровільності;
- конфіденційності результатів;
- відсутності шкоди здоров'ю;
- використання лише підготовленими фахівцями.

10. Висновки

Протидія поліграфу — явище поширене й різноманітне. Побутові методи легко виявляються, професійні — складніші, але також залишають сліди. Успішність протидії залежить від підготовки обстежуваного та майстерності поліграфолога.

Юридично поліграф в Україні використовується на законних підставах, але тільки з письмової згоди людини та в межах чинного законодавства.

Для майбутніх фахівців у сфері кадрової безпеки важливо вміти поєднувати знання про методи протидії з правовими аспектами, щоб ефективно застосовувати поліграф на практиці.

Теми рефератів

I. Теоретичні основи кадрової безпеки

1. Поняття та структура кадрової безпеки в системі національної безпеки.
2. Місце кадрової безпеки у структурі управління організацією.
3. Кадрова політика як інструмент забезпечення кадрової безпеки.
4. Основні загрози кадровій безпеці сучасних організацій.
5. Класифікація ризиків у сфері кадрової безпеки.
6. Взаємозв'язок кадрової, економічної та інформаційної безпеки.
7. Роль керівника у забезпеченні кадрової безпеки.
8. Правові принципи кадрової безпеки в державному управлінні.
9. Відповідальність персоналу за порушення вимог кадрової безпеки.
10. Етичні стандарти та професійна доброчесність як фактор кадрової безпеки.

II. Управління персоналом у контексті кадрової безпеки

11. Стилi управління персоналом і їх вплив на кадрову безпеку.
12. Система мотивації як елемент кадрової безпеки організації.
13. Корпоративна культура як основа лояльності працівників.
14. Психологічний клімат у колективі та його вплив на стабільність кадрів.
15. Внутрішній маркетинг як інструмент профілактики внутрішніх загроз.
16. Відбір, адаптація та ротація кадрів як елементи системи безпеки.
17. Роль HR-служб у забезпеченні кадрової безпеки.
18. Комплаєнс-контроль у сфері кадрової безпеки.

19. Методи оцінювання надійності та лояльності персоналу.
20. Профілактика витоку інформації через недобросовісних працівників.

III. Психофізіологічні основи детекції брехні

21. Історія розвитку поліграфа та інструментальної детекції брехні.
22. Психофізіологічні процеси, що лежать в основі реакції на неправду.
23. Принцип роботи поліграфа: фізіологічні показники та їх аналіз.
24. Емоційна напруга як ключовий фактор детекції брехні.
25. Морально-етичні межі використання поліграфа.
26. Особливості застосування поліграфа в Україні та за кордоном.
27. Порівняльна характеристика методик CQT, GKT, R-I.
28. Психологічна підготовка особи до поліграфного обстеження.
29. Контрзаходи проти поліграфа та способи їх виявлення.
30. Надійність і валідність поліграфного тестування: проблеми та перспективи.

IV. Практичні аспекти поліграфних перевірок

31. Етапи проведення поліграфного тестування: підготовка, інструктаж, аналіз.
32. Етичні вимоги до формулювання запитань у поліграфному тесті.
33. Роль поліграфа у відборі кадрів для органів сектору безпеки.
34. Поліграф як допоміжний інструмент службового розслідування.
35. Правові обмеження застосування поліграфа в кадровій практиці.
36. Поліграфні перевірки як засіб попередження корупційних проявів.

37. Практичне значення результатів поліграфного тестування у кадровій політиці.
38. Використання поліграфа у приватних структурах: переваги та ризики.
39. Протидія поліграфу: аналіз психологічних і фізіологічних методів обману.
40. Перспективи розвитку інструментальної детекції брехні в системі національної безпеки України.

Самостійна робота слухачів та система оцінювання

Самостійна робота слухачів є складовою навчального процесу, основним засобом опанування навчального матеріалу у вільний від обов'язкових занять час.

Мета самостійної роботи слухачів курсу **“Кадрова безпека та основи детекції брехні”** — сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми та формуванню професійних компетенцій у галузі національної безпеки.

Зміст самостійної роботи слухачів курсу **“Кадрова безпека та основи детекції брехні”** визначається навчальною програмою цієї дисципліни, а також цими методичними матеріалами.

Завдання для самостійної роботи слухачів курсу **“Кадрова безпека та основи детекції брехні”** передбачають формування у них необхідних знань завдяки пошуку необхідних інформаційних джерел, а через їх опанування — вміння аналітично оцінювати і виділяти основне із запропонованої інформації.

Самостійна робота може відбуватися у таких формах:

- опрацювання лекційного матеріалу шляхом обов'язкового вивчення запропонованих викладачем визначень і підготовки відповідей на запитання, які плануються на семінарське заняття;
- використання слухачами у самостійній підготовці монографій, наукових статей, матеріалів конференцій тощо;
- написання реферативних робіт та складання переліку питань, які, на думку слухачів, недостатньо висвітлені в літературі чи на попередній лекції, для чіткого їх засвоєння;
- з метою кращого засвоєння матеріалу самостійне конспектування важливих, з точки зору слухача, питань.

Слухачам пропонується написати реферат і скласти на його основі змістовну доповідь, яка буде вислухана на семінарському занятті. Мета доповіді полягає в засвоєнні слухачами основних аспектів розглянутої теми та формуванні запитань, які можуть виникати у процесі подальшої дискусії.

Вказівки до написання реферативних робіт:

- обсяг — 10–15 аркушів формату А4;
- наявність у вступній частині обґрунтування актуальності теми, що розглядається;
- наявність власних висновків і пропозицій;
- наявність списку використаних джерел.

З метою раціонального використання часу на семінарському занятті обговорюється не більше двох рефератів. Решта часу відводиться для усних опитувань.

Кращі реферати можуть бути рекомендовані до друку як наукові статті, тези доповідей для участі в науково-практичних конференціях, семінарах і круглих столах.

У процесі самостійної підготовки до практичних занять слухачі повинні опрацювати прослуханий лекційний матеріал, всебічно розглянути зміст питань, що виносяться на заняття, опрацювати навчальну літературу, відповідні нормативно-правові акти.

Критерії оцінювання самостійної роботи слухачів:

- **оцінка “відмінно”** — слухач повно і всебічно розкриває питання теми, винесені на самостійне опрацювання, вільно оперує поняттями і термінологією, демонструє глибокі знання джерел, має власну точку зору стосовно відповідної теми і може аргументовано її доводити;

- **оцінка “добре”** — загалом рівень знань слухачів відповідає викладеному, але мають місце деякі упущення при виконанні завдань, винесених на самостійне опрацювання, обґрунтування неточні, не підтверджуються достатньо обґрунтованими доказами;

- **оцінка “задовільно”** — слухач розкрив питання, винесені на самостійне опрацювання, в загальних рисах, розуміє їх суть, намагається робити висновки, але при цьому припускається грубих помилок, матеріал викладає нелогічно і не самостійно;

- **оцінка “незадовільно”** — слухач не в змозі дати відповідь на поставлене запитання або відповідь неправильна, студент не розуміє суті питання, не може зробити висновки.

Питання для самоконтролю

I. Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки

1. Що таке кадрова безпека і в чому полягає її суть?
2. Яке місце кадрової безпеки у системі національної безпеки України?
3. Які основні складові системи кадрової безпеки?
4. Які принципи лежать в основі кадрової безпеки?
5. Як кадрова безпека пов'язана з організаційною та економічною безпекою?
6. Чим кадрова безпека відрізняється від управління персоналом?
7. Як поняття “людський фактор” впливає на стан безпеки організації?
8. Які основні цілі кадрової безпеки на рівні держави, підприємства та установи?
9. Як класифікують загрози кадровій безпеці?
10. Які основні функції системи кадрової безпеки?

II. Правові основи кадрової безпеки

11. Які нормативно-правові акти регулюють кадрову безпеку в Україні?
12. Як реалізується кадрова політика держави у сфері безпеки?
13. Які правові гарантії забезпечення кадрової стабільності в державній службі?
14. Як законодавство регламентує добір і перевірку персоналу?
15. Які правові механізми запобігають корупційним проявам у кадровій сфері?
16. Яке значення має Кодекс етики державного службовця для кадрової безпеки?
17. Які вимоги до осіб, що мають доступ до державної таємниці?
18. Як реалізується кадрова безпека під час воєнного стану?

19. Які законодавчі обмеження спрямовані на запобігання конфлікту інтересів?
20. Як трудове право пов'язане із забезпеченням кадрової безпеки?

III. Управління ризиками та загрозами кадрової безпеки

21. Які види кадрових ризиків існують у сучасних організаціях?
22. Як здійснюється ідентифікація кадрових ризиків?
23. Які методи використовуються для оцінювання кадрових загроз?
24. Як розробляються та впроваджуються антикризові кадрові програми?
25. Яку роль відіграють служби безпеки в попередженні кадрових ризиків?
26. Що таке внутрішня загроза та як її можна виявити?
27. Які ознаки свідчать про деструктивні тенденції у колективі?
28. Як кадрова безпека впливає на репутаційні ризики організації?
29. Які інструменти допомагають контролювати кадрові процеси?
30. Як визначити рівень кадрової безпеки підприємства?

IV. Психологічні та соціальні аспекти кадрової безпеки

31. Яку роль відіграє мотивація працівників у забезпеченні кадрової безпеки?
32. Як корпоративна культура впливає на стабільність кадрової політики?
33. Що таке лояльність персоналу і як її можна виміряти?
34. Які чинники формують довіру між керівництвом і працівниками?
35. Як попередити психологічне вигорання та демотивацію персоналу?

- 36. Які психологічні риси працівника можуть становити ризик для безпеки?
- 37. Як здійснюється психологічне тестування кандидатів під час добору кадрів?
- 38. У чому полягає значення соціально-психологічного клімату для безпеки організації?
- 39. Як забезпечити психологічну сумісність у колективах підвищеного ризику?
- 40. Яке місце займає патріотизм і ціннісні орієнтири в кадровій безпеці?

V. Організаційно-управлінські механізми

- 41. Які етапи побудови системи кадрової безпеки організації?
- 42. Які функції виконує служба персоналу у забезпеченні безпеки?
- 43. Як визначається кадрова політика установи?
- 44. Які методи добору кадрів сприяють зміцненню кадрової безпеки?
- 45. Які системи контролю та моніторингу використовуються для оцінки персоналу?
- 46. Як розробляються та впроваджуються програми підвищення кваліфікації кадрів?
- 47. Як здійснюється кадровий аудит у сфері безпеки?
- 48. Яку роль відіграють технології HR-аналітики у забезпеченні кадрової безпеки?
- 49. Як пов'язана кадрова безпека із системою корпоративного управління?
- 50. Які заходи застосовуються для запобігання витоку інформації через працівників?

VI. Етичні, антикорупційні та інформаційні аспекти

- 51. Що таке кадрова доброчесність і як її забезпечити?
- 52. Які є види порушень етичних норм у кадровій сфері?
- 53. Як етичні кодекси впливають на кадрову стабільність?

54. Які механізми запобігають корупції у кадрових рішеннях?
55. Як пов'язана кадрова безпека з інформаційною безпекою організації?
56. Як забезпечити конфіденційність персональних даних працівників?
57. Які інформаційні технології допомагають моніторити кадрові ризики?
58. Як формуються політики доступу до службової інформації?
59. Які наслідки для організації може мати кадрова зрада?
60. Яке значення кадрової безпеки для національної стійкості України?

Тестові завдання

Тести структуровані за рівнем складності (від базових до аналітичних) і можуть використовуватися для заліку, поточного контролю чи іспиту. У кожному питанні лише одна правильна відповідь.

I. Теоретичні основи кадрової безпеки

1. *Головною метою кадрової безпеки є:*
 - а) збільшення прибутку підприємства;
 - б) захист організації від ризиків, пов'язаних із персоналом; ✓
 - в) розвиток корпоративного бренду;
 - г) підвищення рівня освіти працівників.
2. *Кадрова безпека належить до системи:*
 - а) фінансової безпеки;
 - б) національної безпеки; ✓
 - в) екологічної безпеки;
 - г) культурної політики.
3. *Основним ресурсом будь-якої організації вважається:*
 - а) фінансовий капітал;
 - б) технології;
 - в) персонал; ✓
 - г) матеріальні активи.
4. *Найбільш непередбачуваним у системі безпеки є фактор:*
 - а) технічний;
 - б) людський; ✓
 - в) економічний;
 - г) екологічний.
5. *Головною функцією кадрової безпеки є:*
 - а) ліквідація збитків;

- б) управління ризиками, пов'язаними з персоналом; ✓
- в) навчання нових співробітників;
- г) розроблення бізнес-планів.

II. Правові засади та кадрова політика

6. *Для забезпечення національної безпеки України базовим є закон:*
 - а) “Про державну службу”;
 - б) “Про національну безпеку України”; ✓
 - в) “Про інформацію”;
 - г) Конституція Автономної Республіки Крим.
7. *Політику національної безпеки в Україні координує:*
 - а) Кабінет Міністрів України;
 - б) Рада національної безпеки і оборони України; ✓
 - в) Верховна Рада України;
 - г) Міністерство оборони України.
8. *Етичні стандарти державного службовця визначає документ:*
 - а) Трудовий кодекс;
 - б) Кодекс етики державного службовця; ✓
 - в) Указ Президента;
 - г) Закон “Про доступ до публічної інформації”.
9. *Для перевірки благонадійності кадрів використовується правовий механізм:*
 - а) ліцензування;
 - б) атестація;
 - в) перевірка доброчесності; ✓
 - г) оцінювання ефективності роботи.
10. *Державна кадрова політика у сфері безпеки передбачає:*
 - а) пріоритет технічного оснащення;

- б) прозорість процедур добору та кар'єрного зростання; ✓
- в) скорочення штату працівників;
- г) виключно матеріальне стимулювання.

ІІІ. Ризики та загрози кадровій безпеці

11. *До внутрішніх загроз належить:*

- а) кіберзлочинність;
- б) витік інформації через працівника; ✓
- в) зовнішній тиск конкурентів;
- г) міжнародні санкції.

12. *Кадровий ризик — це:*

- а) втрата трудових навичок;
- б) ймовірність виникнення загроз, пов'язаних із персоналом; ✓
- в) відпустка співробітників;
- г) відрядження керівника.

13. *Через недоброчесність працівників виникає тип загрози:*

- а) екологічний;
- б) інформаційний;
- в) корупційний; ✓
- г) виробничий.

14. *Порушенням кадрової безпеки є така дія:*

- а) службова ротація;
- б) несанкціонований доступ до баз даних; ✓
- в) корпоративне навчання;
- г) службове розслідування.

15. *Кадрова нестабільність у колективі може призвести до:*

- а) зростання інноваційності;
- б) зниження ефективності роботи; ✓
- в) підвищення лояльності;
- г) збільшення доходів.

IV. Психологічні та соціальні аспекти

16. *Лояльність персоналу — це:*

- а) висока заробітна плата;
- б) відданість працівника організації; ✓
- в) контроль трудової дисципліни;
- г) стаж роботи.

17. *На психологічну стабільність колективу найбільше впливає такий чинник:*

- а) жорсткий контроль;
- б) соціально-психологічний клімат; ✓
- в) кількість звітів;
- г) графік роботи.

18. *Головним засобом запобігання вигоранню працівників є:*

- а) адміністративні покарання;
- б) психологічна підтримка та мотивація; ✓
- в) розширення функціональних обов'язків;
- г) контроль з боку керівництва.

19. *Потенційну загрозу кадровій безпеці становить працівник:*

- а) ініціативний і критичний;
- б) демотивований і байдужий; ✓
- в) активний і творчий;
- г) схильний до саморозвитку.

20. *Підвищенню рівня довіри між керівником і колективом сприяють:*

- а) каральні заходи;
- б) відкрита комунікація; ✓
- в) часті перевірки;
- г) зменшення соціальних пільг.

V. Організаційні та управлінські механізми

21. *За формування кадрової політики в організації відповідає:*

- а) юридичний відділ;
- б) HR-служба (служба персоналу); ✓
- в) відділ фінансів;
- г) адміністративний відділ.

22. *Для запобігання ризикам ключовим є такий етап кадрової роботи:*

- а) звільнення;
- б) добір і перевірка кадрів; ✓
- в) оформлення відпусток;
- г) проведення нарад.

23. *До системи кадрової безпеки належить функція:*

- а) облік відпрацьованого часу;
- б) профілактика внутрішніх загроз; ✓
- в) організація дозвілля;
- г) транспортне забезпечення.

24. *Головним результатом ефективної кадрової політики є:*

- а) збільшення штату;
- б) стабільність і лояльність персоналу; ✓
- в) скорочення робочих годин;
- г) підвищення конкуренції в колективі.

25. *Про високий рівень кадрової безпеки свідчить показник:*

- а) висока плинність кадрів;
- б) низька лояльність працівників;
- в) відсутність витоків інформації; ✓
- г) висока кількість конфліктів.

VI. Етичні, антикорупційні та інформаційні аспекти

26. *Кадрова доброчесність — це:*

- а) дотримання етичних і правових норм у роботі; ✓
- б) кар'єрне зростання;

- в) участь у громадських акціях;
 - г) виконання наказів керівництва.
27. *Найнебезпечнішим для репутації організації є такий вид порушення:*
- а) помилка у звіті;
 - б) корупційний скандал; ✓
 - в) запізнення працівників;
 - г) технічна несправність.
28. *Антикорупційна програма виконує таке завдання:*
- а) збільшує прибуток;
 - б) формує нульову толерантність до зловживань; ✓
 - в) контролює виробництво;
 - г) планує бюджет.
29. *Конфлікт інтересів — це:*
- а) розбіжність особистих і службових інтересів; ✓
 - б) суперечка між колегами;
 - в) розбіжність у поглядах;
 - г) професійна конкуренція.
30. *Головною умовою інформаційної безпеки кадрів є:*
- а) публічність внутрішніх документів;
 - б) конфіденційність персональних даних; ✓
 - в) розповсюдження звітів;
 - г) відкритість комунікації.

VII. Кадрова безпека в умовах воєнного стану

31. *У воєнний час пріоритетним завданням кадрової політики є:*
- а) оптимізація бізнес-процесів;
 - б) збереження кадрового потенціалу; ✓
 - в) підвищення тарифів;
 - г) скорочення персоналу.

32. *Найважливішою якістю для працівника безпекового сектору є:*
- а) гнучкість;
 - б) патріотизм; ✓
 - в) креативність;
 - г) емоційність.
33. *Особливого значення під час війни набуває напрям кадрової безпеки:*
- а) маркетинговий;
 - б) морально-психологічний; ✓
 - в) технічний;
 - г) адміністративний.
34. *Ознакою кадрової зради є:*
- а) перехід до конкурентної фірми;
 - б) надання ворогу інформації про державу; ✓
 - в) критика керівництва;
 - г) переведення на іншу посаду.
35. *Кадрову політику в умовах воєнного стану має визначати принцип:*
- а) гуманізм і патріотизм; ✓
 - б) комерційна вигода;
 - в) ринковий підхід;
 - г) конкуренція між працівниками.

VIII. Узагальнення та аналітика

36. *Про ефективність системи кадрової безпеки свідчить такий результат:*
- а) підвищення рівня довіри та лояльності; ✓
 - б) збільшення перевірок;
 - в) скорочення робочих місць;
 - г) підвищення штрафів.

37. *Стратегічною метою кадрової безпеки є:*
- а) підвищення зарплати;
 - б) зміцнення кадрової стабільності; ✓
 - в) зменшення ролі керівництва;
 - г) централізація управління.
38. *Надійність кадрової політики характеризує показник:*
- а) рівень плинності кадрів; ✓
 - б) кількість наказів;
 - в) вік працівників;
 - г) обсяг бюджету.
39. *Найбільш ефективним підходом до персоналу у сучасних умовах є:*
- а) авторитарний;
 - б) гуманістичний; ✓
 - в) консервативний;
 - г) формальний.
40. *Головним завданням фахівця з кадрової безпеки є:*
- а) звільняти працівників;
 - б) забезпечувати надійність і доброчесність персоналу; ✓
 - в) вести бухгалтерський облік;
 - г) складати накази.

Ключ до тесту (правильні відповіді)

№	Правильна відповідь	№	Правильна відповідь	№	Правильна відповідь	№	Правильна відповідь
1	б	11	б	21	б	31	б
2	б	12	б	22	б	32	б
3	в	13	в	23	б	33	б
4	б	14	б	24	б	34	б
5	б	15	б	25	в	35	а
6	б	16	б	26	а	36	а
7	б	17	б	27	б	37	б
8	б	18	б				

ВИСНОВКИ

Кадрова безпека є ключовим чинником стійкості сучасної держави, суспільства й кожної організації. Вона інтегрує економічні, правові, організаційні, психологічні, інформаційні та морально-етичні аспекти діяльності людини в системі національної безпеки. У ХХІ столітті саме кадровий потенціал визначає ефективність усіх секторів державного управління, промисловості, науки, оборони та громадянського суспільства. Відповідно, захист цього потенціалу від внутрішніх і зовнішніх загроз стає одним із головних напрямів державної політики.

У процесі розроблення навчального курсу було доведено, що кадрова безпека — це не лише функція управління персоналом, а цілісна система, спрямована на запобігання, виявлення і нейтралізацію ризиків, що виникають унаслідок дії людського фактора. Вона поєднує елементи кадрової політики, правового регулювання трудових відносин, етики управління, антикорупційного комплаєнсу, психологічного добору та соціальної відповідальності. Її ефективність прямо впливає на безпеку держави, економіки, інформаційного простору, а також на рівень довіри громадян до влади.

Сучасна парадигма кадрової безпеки передбачає інтеграцію превентивних і моніторингових механізмів у діяльність державних і приватних структур. Вона спирається на низку принципів: законність, професіоналізм, конфіденційність, доброчесність, відповідальність і лояльність до інституційної мети. У межах державної політики кадрова безпека забезпечується системою нормативно-правових актів, що визначають порядок добору, перевірки, атестації, навчання, мотивації та контролю персоналу. Зокрема, Закони України “Про національну безпеку України”, “Про державну службу”, “Про запобігання корупції”, “Про інформацію” та інші формують фундаментальні правові засади для захисту кадрового ресурсу від зовнішнього втручання, конфлікту інтересів, несанкціонованого розголошення службових даних і підривної діяльності.

Особливу увагу у посібнику приділено кадровим ризикам як соціально-психологічним феноменам, що проявляються у формах деструктивної поведінки, демотивації, вигорання, неетичних дій, зради чи корупції. У цьому контексті важливим є формування корпоративної культури довіри, системи етичного контролю, патріотичного виховання та розвитку почуття відповідальності за результати праці. Саме внутрішня етика організації є першим бар'єром від дестабілізаційних впливів.

Кадрова безпека також є інформаційно-комунікаційним інститутом, який охоплює захист персональних даних, кібербезпеку, інформаційну гігієну та контроль за потоками внутрішньої інформації. У цьому аспекті вона перетинається з інформаційною та економічною безпекою, створюючи єдине середовище для стійкого функціонування організації. Використання сучасних HR-технологій, аналітики великих даних і цифрових систем комплаєнсу дозволяє підвищити рівень прозорості, мінімізувати вплив суб'єктивних факторів та своєчасно виявляти потенційні загрози.

На рівні держави кадрова безпека виступає індикатором інституційної зрілості — від здатності державних органів здійснювати чесний добір кадрів до ефективності системи антикорупційних запобіжників. В умовах воєнного стану її роль зростає в геометричній прогресії, адже саме людський фактор визначає боєздатність, дисципліну, моральну стійкість і оперативність рішень. Наявність цілісної кадрової політики дає змогу забезпечити не лише управлінську безперервність, а й відновлення кадрового потенціалу після втрат, зумовлених війною.

Отже, кадрова безпека — це синтетична наука і практична дисципліна, яка формує систему професійного та морального захисту людини і держави. Її розвиток вимагає міждисциплінарного підходу: поєднання права, психології, менеджменту, соціології, інформаційних технологій та етики. Вона є ключовим компонентом національної стійкості, адже без надійного, мотивованого й освіченого персоналу неможливо забезпечити

жоден аспект безпеки — військовий, економічний, інформаційний чи політичний.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що формування ефективної системи кадрової безпеки — це інвестиція у майбутнє держави, її інтелектуальний, духовний і моральний потенціал. Безпечна кадрова політика забезпечує довіру між державою і громадянином, стабільність суспільства, розвиток економіки та зміцнення демократії. Саме тому навчання майбутніх фахівців принципам кадрової безпеки є стратегічним завданням вищої освіти, а створення цього посібника — внеском у становлення нової культури державного управління, побудованої на гідності, доброчесності та професіоналізмі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

І. Закони України

1. **Конституція України** : прийнята 28 черв. 1996 р. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. **Кодекс законів про працю України** : Закон від 10 груд. 1971 р. *ВВР*. 1971. Додаток до № 50.
3. **Кримінальний кодекс України** : Закон від 5 квіт. 2001 р. № 2341-III. *ВВР*. 2001. № 25–26. Ст. 131.
4. **Цивільний кодекс України** : Закон від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. *ВВР*. 2003. № 40–44. Ст. 356.
5. **Господарський кодекс України** : Закон від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. *ВВР*. 2003. № 18–22. Ст. 144.
6. **Про національну безпеку України** : Закон від 21 черв. 2018 р. № 2469-VIII. *ВВР*. 2018. № 31. Ст. 241.
7. **Про державну службу** : Закон від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. *ВВР*. 2016. № 4. Ст. 43.
8. **Про запобігання корупції** : Закон від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. *ВВР*. 2014. № 49. Ст. 2056.
9. **Про інформацію** : Закон від 2 жовт. 1992 р. № 2657-XII. *ВВР*. 1992. № 48. Ст. 650.
10. **Про захист персональних даних** : Закон від 1 черв. 2010 р. № 2297-VI. *ВВР*. 2010. № 34. Ст. 481.
11. **Про державну таємницю** : Закон від 21 січ. 1994 р. № 3855-XII. *ВВР*. 1994. № 16. Ст. 93.
12. **Про доступ до публічної інформації** : Закон від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. *ВВР*. 2011. № 32. Ст. 314.
13. **Про основні засади забезпечення кібербезпеки України** : Закон від 5 жовт. 2017 р. № 2163-VIII. *ВВР*. 2017. № 45. Ст. 403.
14. **Про правовий режим воєнного стану** : Закон від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. *ВВР*. 2015. № 28. Ст. 250.
15. **Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану** : Закон від 15 берез. 2022 р. № 2136-IX. *Голос України*. 2022. № 58.
16. **Про Службу безпеки України** : Закон від 25 берез. 1992 р. № 2229-XII. *ВВР*. 1992. № 27. Ст. 382.
17. **Про контррозвідувальну діяльність** : Закон від 26 груд. 2002 р. № 374-IV. *ВВР*. 2003. № 12. Ст. 89.

18. **Про оперативно-розшукову діяльність** : Закон від 18 лют. 1992 р. № 2135-XII. *ВВР*. 1992. № 22. Ст. 303.
19. **Про Національну поліцію** : Закон від 2 лип. 2015 р. № 580-VIII. *ВВР*. 2015. № 40–41. Ст. 379.
20. **Про охорону праці** : Закон від 14 жовт. 1992 р. № 2694-XII. *ВВР*. 1992. № 49. Ст. 668.
21. **Про колективні договори і угоди** : Закон від 1 лип. 1993 р. № 3356-XII. *ВВР*. 1993. № 36. Ст. 361.
22. **Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності** : Закон від 15 верес. 1999 р. № 1045-XIV. *ВВР*. 1999. № 45. Ст. 397.
23. **Про соціальний діалог в Україні** : Закон від 23 груд. 2010 р. № 2862-VI. *ВВР*. 2011. № 29. Ст. 272.
24. **Про звернення громадян** : Закон від 2 жовт. 1996 р. № 393/96-ВР. *ВВР*. 1996. № 47. Ст. 256.
25. **Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах** : Закон від 5 лип. 1994 р. № 80/94-ВР. *ВВР*. 1994. № 31. Ст. 286.
26. **Про державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України** : Закон від 23 лют. 2006 р. № 3475-IV. *ВВР*. 2006. № 30. Ст. 258.
27. **Про електронні довірчі послуги** : Закон від 5 жовт. 2017 р. № 2155-VIII. *ВВР*. 2017. № 45. Ст. 403.
28. **Про електронні комунікації** : Закон від 16 груд. 2020 р. № 1089-IX. *Голос України*. 2021. № 3.
29. **Про службу в органах місцевого самоврядування** : Закон від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. *ВВР*. 2001. № 33. Ст. 175.
30. **Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів** : Закон від 23 груд. 1993 р. № 3781-XII. *ВВР*. 1994. № 11. Ст. 50.
31. **Про інформаційні агентства** : Закон від 28 лют. 1995 р. № 74/95-ВР. *ВВР*. 1995. № 13. Ст. 83.
32. **Про наукову і науково-технічну діяльність** : Закон від 26 листоп. 2015 р. № 848-VIII. *ВВР*. 2016. № 3. Ст. 25.
33. **Про освіту** : Закон від 5 верес. 2017 р. № 2145-VIII. *ВВР*. 2017. № 38–39. Ст. 380.
34. **Про вищу освіту** : Закон від 1 лип. 2014 р. № 1556-VII. *ВВР*. 2014. № 37–38. Ст. 2004.
35. **Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні** : Закон від 6 верес. 2012 р. № 5207-VI. *ВВР*. 2013. № 29. Ст. 307.

36. **Про фінансовий моніторинг** : Закон від 6 груд. 2019 р. № 361-IX. *Голос України*. 2019. № 241.
37. **Про Національне агентство з питань запобігання корупції** : Закон від 17 листоп. 2016 р. № 1717-VIII. *Голос України*. 2016. № 229.
38. **Про державне регулювання діяльності щодо організаційно-розпорядчих функцій** : спец. закон (актуальна ред.).
39. **Про охорону персоніфікованих облікових даних у державних реєстрах** : спец. закон (уточн. ред.).
40. **Про ратифікацію Конвенції Ради Європи про доступ до офіційних документів** : Закон від 2019 р. № 145-IX. *ВВР*. 2019. № 43. Ст. 256.

II. Постанови Верховної Ради України

41. Постанова Верховної Ради України “Про затвердження Положення про режим секретності у державних органах та на підприємствах” від 18 трав. 1994 р. № 230-XII.
42. Постанова Верховної Ради України “Про парламентський контроль за дотриманням прав людини і громадянина” від 1998 р. № 245-XIV.
43. Постанова Верховної Ради України “Про Концепцію національної програми інформатизації” від 4 лют. 1998 р. № 75/98-ВР.
44. Постанова Верховної Ради України “Про Рекомендації парламентських слухань з питань запобігання корупції” від 2020 р. № 1200-IX.
45. Постанова Верховної Ради України “Про реалізацію державної політики у сфері захисту персональних даних” від 2021 р. № 1300-IX.

III. Укази Президента України

46. Указ Президента України “Про Стратегію національної безпеки України” від 14 верес. 2020 р. № 392/2020.
47. Указ Президента України “Про Кібербезпекову стратегію України” від 26 серп. 2021 р. № 447/2021.
48. Указ Президента України “Про Доктрину інформаційної безпеки України” від 25 лют. 2017 р. № 47/2017.
49. Указ Президента України “Про рішення РНБО щодо захисту критичної інфраструктури” від 2021 р. № 230/2021.

50. Указ Президента України “Про рішення РНБО з питань анти-корупційної політики” від 2022 р. № 500/2022.
51. Указ Президента України “Про рішення РНБО щодо застосування персональних спеціальних економічних санкцій” від 2023 р. № 726/2023.
52. Указ Президента України “Про затвердження Положення про Раду національної безпеки і оборони України” від 6 груд. 2005 р. № 1119/2005.
53. Указ Президента України “Про реалізацію державної політики у сфері державної таємниці” від 12 трав. 1997 р. № 505/97.
54. Указ Президента України “Про зміцнення державної дисципліни та відповідальності держслужбовців” від 2019 р. № 225/2019.
55. Указ Президента України “Про затвердження Стратегії людського розвитку та трудового потенціалу України” від 2020 р. № 299/2020.

IV. Постанови Кабінету Міністрів України

56. Постанова КМУ “Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом держоргану” від 26 верес. 2019 р. № 849.
57. Постанова КМУ “Про затвердження Порядку перевірки держслужбовців на добропорядність” від 16 груд. 2020 р. № 1262.
58. Постанова КМУ “Про захист державної таємниці” від 12 серп. 1994 р. № 611.
59. Постанова КМУ “Про затвердження Порядку проведення службового розслідування” від 13 черв. 2000 р. № 950.
60. Постанова КМУ “Про затвердження Порядку розслідування нещасних випадків на виробництві” від 17 квіт. 2019 р. № 337.
61. Постанова КМУ “Про затвердження Державної програми розвитку цифрових компетентностей” від 3 берез. 2021 р. № 167.
62. Постанова КМУ “Про порядок проведення спеціальної перевірки осіб, які претендують на державні посади” від 25 берез. 2015 р. № 171.
63. Постанова КМУ “Про затвердження Концепції розвитку держслужби на 2021–2025 рр.” від 9 черв. 2021 р. № 559.
64. Постанова КМУ “Про забезпечення захисту інформації в державних інформаційних ресурсах” від 29 берез. 2006 р. № 373.
65. Постанова КМУ “Про затвердження Положення про режим секретності в органах державної влади” від 18 груд. 2013 р. № 939.

66. Постанова КМУ “Про створення Єдиної державної електронної бази з питань освіти” від 13 лип. 2011 р. № 752.
67. Постанова КМУ “Про затвердження Типового положення про уповноваженого з питань запобігання корупції” від 4 груд. 2019 р. № 1064.
68. Постанова КМУ “Про затвердження порядку функціонування Національної системи кібербезпеки” від 2022 р. № 1052.
69. Постанова КМУ “Про затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку для державних службовців” від 2016 р. № 1066.
70. Постанова КМУ “Про реалізацію Стратегії людського капіталу” від 2020 р. № 986.
71. Постанова КМУ “Про затвердження Державної антикорупційної програми” від 2023 р. № 220.
72. Постанова КМУ “Про забезпечення захисту критичної інфраструктури” від 9 серп. 2021 р. № 808.
73. Постанова КМУ “Про впровадження системи комплаєнсу у державних органах” від 2023 р. № 721.
74. Постанова КМУ “Про удосконалення порядку добору кадрів на конкурсній основі” від 2022 р. № 436.
75. Постанова КМУ “Про створення Єдиного реєстру держслужбовців” від 2021 р. № 512.

V. Нормативні акти міністерств

76. Наказ НАЗК “Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи” від 10 квіт. 2020 р. № 75.
77. Наказ Мінекономіки “Про затвердження Порядку проведення атестації працівників” від 2019 р. № 258.
78. Наказ Мінсоцполітики “Про затвердження Класифікатора професій” від 2010 р. № 327.
79. Наказ Мінцифри “Про затвердження вимог до кіберзахисту персональних даних” від 2022 р. № 110.
80. Наказ МВС “Про затвердження інструкції з організації кадрової роботи” від 2018 р. № 240.
81. Наказ Мін’юсту “Про затвердження Порядку обліку працівників з допуском до державної таємниці” від 2014 р. № 705/5.
82. Наказ МОН “Про академічну доброчесність у закладах освіти” від 2021 р. № 1276.

83. Наказ Міноборони “Про організацію кадрової роботи в умовах воєнного стану” від 2022 р. № 145.
84. Наказ СБУ “Про затвердження вимог до персоналу, що працює з державною таємницею” від 2020 р. № 160.
85. Наказ НАЗК “Про затвердження Методичних рекомендацій з оцінки корупційних ризиків” від 2021 р. № 256.

VI. Міжнародні акти та стандарти

86. **Загальна декларація прав людини** : прийнята 10 груд. 1948 р. Генеральною Асамблеєю ООН.
87. **Міжнародний пакт про громадянські і політичні права** від 16 груд. 1966 р. Ратиф. Україною 1973 р.
88. **Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів** (Тромсе, 2009).
89. **Конвенція ООН проти корупції** (2003).
90. **ISO 37001:2016** Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Тематичний план курсу	
“Кадрова безпека та основи детекції брехні”	5
Лекційний матеріал курсу	
“Кадрова безпека та основи детекції брехні”	7
Тема 1. Вступ до предмета “Кадрова безпека та основи детекції брехні”	7
1. Значення кадрової безпеки у сучасному суспільстві	7
2. Поняття кадрової безпеки	8
3. Завдання та функції системи кадрової безпеки.....	8
4. Групи ризику в кадровій сфері	8
5. Критерії оцінки кадрової безпеки.....	9
6. Внутрішні та зовнішні загрози кадровій безпеці.....	9
7. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки	9
8. Теоретичні підходи до розуміння кадрової безпеки	10
9. Ризики та наслідки кадрової безпеки.....	10
10. Висновки	11
Тема 2. Об’єкти та суб’єкти кадрової безпеки в системі національної безпеки	12
1. Вступ	12
2. Об’єкти кадрової безпеки	12
3. Суб’єкти кадрової безпеки	13
4. Взаємодія кадрової служби та служби безпеки	14
5. Джерела загроз кадровій безпеці.....	14
6. Складові кадрової безпеки	15
7. Ризик-менеджмент у кадровій безпеці	15
8. Управління кадровою безпекою.....	15
9. Висновки.....	16
Тема 3. Стили управління персоналом у системі забезпечення кадрової безпеки організацій.....	17
1. Вступ	17

2. Зв'язок управління персоналом і кадрової безпеки	17
3. Порушення та ризики у сфері управління персоналом.....	18
4. Основні стилі управління персоналом	18
5. Стилi лiдерства.....	20
6. Захiдний та схiдний пiдходи до управління персоналом.....	20
7. Вплив стилів управління на кадрову безпеку	21
8. Висновки.....	21

Тема 4. Історія виникнення та розвитку інструментальної детекції брехні. Психофізіологічні основи застосування поліграфа

застосування поліграфа	22
1. Вступ	22
2. Історичні витоки виявлення брехні	22
3. Формування наукових основ	23
4. Сучасне застосування поліграфа	23
5. Психофізіологічні основи детекції брехні	24
6. Теоретичні підходи до пояснення ефективності поліграфа	24
7. Концепція психофізіологічного феномену.....	24
8. Організаційні та правові аспекти застосування поліграфа	25
9. Методичні труднощі	25
10. Висновки	26

Тема 5. Внутрішній маркетинг як чинник кадрової безпеки в системі національної безпеки

безпеки в системі національної безпеки	27
1. Вступ	27
2. Лояльність працівників як основа кадрової безпеки	27
3. Концепція внутрішнього маркетингу.....	28
4. Рівні внутрішнього маркетингу.....	28
5. Маркетингова культура та кадрова безпека	29
6. Внутрішній маркетинг і продуктивність.....	29
7. Маркетинговий комплекс у внутрішньому середовищі	29

8. Внутрішній маркетинг як превентивний засіб кадрових загроз	30
9. Висновки	30
Тема 6. Принцип роботи поліграфа в забезпеченні кадрової безпеки.....	31
1. Вступ	31
2. Підготовчий етап перевірки.....	31
3. Реєстраційні канали поліграфа.....	32
4. Установка датчиків	32
5. Ознаки реакцій на поліграмі.....	32
6. Протидія поліграфу та артефакти	33
7. Економічна рентабельність використання поліграфа	34
8. Поняття достовірності та надійності	34
9. Розвиток комп'ютерних поліграфів.....	34
10. Висновки	35
Тема 7. Роль корпоративної культури і системи мотивацій у забезпеченні кадрової безпеки	36
1. Вступ	36
2. Поняття корпоративної культури	36
3. Рівні корпоративної культури	37
4. Властивості корпоративної культури.....	37
5. Ознаки корпоративної культури.....	37
6. Цінності та довіра	38
7. Функції корпоративної культури	38
8. Система мотивації персоналу.....	38
9. Приклади нестандартної мотивації.....	39
10. Висновки	39
Тема 8. Організаційно-методичні аспекти та етапи поліграфного тестування в забезпеченні кадрової безпеки.....	40
1. Вступ	40
2. Підготовчий етап	40
3. Вивчення матеріалів справи	41
4. Складання опитувальника	41

5. Організаційне забезпечення	41
6. Передтестова бесіда	42
7. Інструктаж перед тестуванням	42
8. Безпосереднє тестування	42
9. Післятестова бесіда.....	43
10. Аналіз поліграм і висновки	43
11. Висновки	44
Тема 9. Кадрова безпека в системі безпеки	
організацій.....	45
1. Вступ	45
2. Кадрова безпека як складова корпоративної безпеки	45
3. Мета і завдання кадрової безпеки.....	46
4. Рівні управління кадровою безпекою.....	46
5. Типологія загроз кадровій безпеці	47
6. Об'єкти та суб'єкти кадрової безпеки.....	47
7. Нормативно-правове забезпечення.....	47
8. Інформаційно-аналітичне забезпечення	48
9. Практичні аспекти кадрової безпеки.....	48
10. Висновки	48
Тема 10. Запитання, що використовуються при проведенні	
поліграфного обстеження. Методики проведення	
поліграфних перевірок.....	50
1. Вступ	50
2. Загальні вимоги до формулювання запитань	50
3. Типологія запитань.....	51
4. Функції перевірочних, нейтральних і контрольних	
питань	51
5. Методики проведення поліграфних перевірок	52
6. Міжнародні стандарти і позначення.....	52
7. Практичне значення для кадрової безпеки	53
8. Висновки.....	53
Тема 11. Напрями управління кадровою безпекою	
відповідно до оцінки її стану.....	54
1. Вступ	54

2. Комплексна оцінка стану кадрової безпеки	54
3. Система критеріїв кадрової безпеки	55
4. Загрози кадровій безпеці	55
5. Адміністративні заходи управління кадровою безпекою	56
6. Набір та відбір персоналу як напрям управління ...	56
7. Функції служби управління персоналом у забезпеченні безпеки.....	56
8. Використання сучасних інформаційних систем	57
9. Принципи управління кадровою безпекою.....	57
10. Висновки	57

Тема 12. Застосування поліграфа під час розслідувань та в кадрових перевірках	59
1. Вступ	59
2. Поліграф у службових розслідуваннях	59
3. Тактичні аспекти.....	60
4. Поліграф у кримінальному процесі та ОРД	60
5. Фактори поведінки під час згоди на перевірку.....	61
6. Побудова структури обстеження	61
7. Скринінг як інструмент кадрової безпеки	61
8. Моделі скринінгу	62
9. Практичні приклади	62
10. Висновки	63

Тема 13. Попередження службових правопорушень та витоків комерційної інформації на робочому місці.	64
1. Вступ	64
2. Актуальність проблеми	64
3. Завдання системи попередження правопорушень .	65
4. Організаційні заходи	65
5. Активна модель протидії шахрайству	65
6. Комерційна інформація як об'єкт захисту	66
7. Канали витоку інформації.....	66
8. Робота з конфіденційними документами.....	67
9. Службові розслідування	67
10. Нормативно-методичне забезпечення	67

11. Висновки	68
Тема 14. Організація роботи з персоналом у забезпеченні кадрової безпеки в системі національної безпеки	69
1. Вступ	69
2. Значення роботи з персоналом у системі кадрової безпеки	69
3. Завдання служби безпеки та кадрової служби.....	70
4. Перевірка кандидатів на роботу	70
5. Методи підбору персоналу	70
6. Співбесіда з кандидатами	71
7. Використання поліграфа	71
8. Додаткові джерела інформації про кандидатів	71
9. Внутрішнє навчання та кадровий резерв	72
10. Кадрова політика організації.....	72
11. Етичні та неетичні методи набору персоналу.....	72
12. Висновки	73
Тема 15. Протидія поліграфу. Юридичні аспекти детекції та способи викриття брехні	74
1. Вступ	74
2. Класифікація способів протидії	74
3. Побутові способи протидії	75
4. Професійні методи протидії	75
5. Тактика поліграфолога у випадку протидії.....	75
6. Приклади з практики	76
7. Юридичні аспекти застосування поліграфа.....	76
8. Правове регулювання в Україні	76
9. Етичні та правові обмеження	77
10. Висновки	77
Теми рефератів.....	78
Самостійна робота слухачів та система оцінювання	81
Питання для самоконтролю	83
Тестові завдання.....	87
Висновки	95
Список літератури	98

Методичний посібник містить навчально-тематичний план, програмний матеріал для самостійного вивчення дисципліни, тестові запитання для самоперевірки знань з дисципліни, теми рефератів, список рекомендованої літератури.

Для слухачів курсу “Кадрова безпека та основи детекції брехні”, науково-педагогічних працівників, студентів, адвокатів, працівників правоохоронних органів та спецслужб.

Навчальне видання

ЛИСЕНКО Сергій Олексійович
СЕРВЕЦЬКИЙ Іван Васильович

**МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК
щодо забезпечення практичної роботи
слухачів курсу**

**“КАДРОВА БЕЗПЕКА
ТА ОСНОВИ ДЕТЕКЦІЇ БРЕХНІ”**

Редактор *В. Д. Бондар*
Коректор *Т. К. Валицька*
Комп’ютерне верстання *Н. В. Коваленко*

Формат 60×84/₁₆⁷
Ум. друк. арк. 6,39. Обл.-вид. арк. 3,43. Наклад 30 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2

*Свідоцтво
про внесення суб’єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 7066 від 04.06.2020*

Виготовлювач: ТОВ “Видавництво Ліра-К”

Свідоцтво № 3981, серія ДК.

03115, м. Київ, вул. С. Чобану, 24

тел.: (050) 462-95-48; (067) 820-84-77

Сайт: lira-k.com.ua, редакція: zv_lira@ukr.net