

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

В.о. завідувача кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доц.

_____ О.В. Сторожук
„___” _____ 20__ р.

**Кваліфікаційна робота
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Організація системи кадрової безпеки підприємства (на
прикладі ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія»)»

Виконав: здобувач II курсу, групи МЕ-21 М
спеціальності 073 «Менеджмент»,

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
Сіроштан Б.С

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник д.е.н., проф. Гуцалюк О.М

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент _____

(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент _____

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ КАДРІВ.....	8
1.1. Понятійна база, цілі та етапи формування кадрової політики підприємства	8
1.2. Кадрова політика підприємства та її роль у підвищенні ефективності...18	
1.3 Завдання, зміст, складові та функції кадрової безпеки на підприємстві .23	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ».....	52
2.1. Характеристика та організаційна структура ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія».....	52
2.2. Аналіз системи пошуку, оцінки та відбору персоналу на підприємстві ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія».....	58
2.3. Аналіз кадрового складу підприємства ТОВ «ЦБК»	67
2.4 Оцінка кадрової безпеки ТОВ «ЦБК».....	77
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЦБК»	84
3.1.Розробка базової кадрової стратегії для компанії ТОВ «ЦБК».....	84
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики	95
3.3. Очікуваний ефект від впровадження удосконаленої кадрової політики.....	98
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115
ДОДАТКИ.....	125

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що на для сучасного рівня соціально-економічного стану, більшості українських підприємств характерна проблема формування основ кадрової політики з урахуванням відповідних реалій. А можливість застосування системи оцінювання та забезпечення кадрової безпеки, стає спонукальною причиною оптимізаційних процесів в управлінні кадровими ресурсами компанії. Це дає можливість їх ефективного використання, забезпечення достатньо стабільного функціонування, та створює передумови до активної протидії наявним ризикам і загрозам.

В сучасних складних економічних умовах, для успішного функціонування всі учасники економічних процесів у країні повинні мати достатні запаси ресурсів: фінансових, організаційних, кадрових та інформаційних. Саме наявність цих запасів максимально захищає найбільш вразливі підрозділи та напрямки функціонування і забезпечує ефективну діяльність самої організації.

Загально-цивілізаційні зміни, які відбувалися протягом останнього десятиліття характеризуються не тільки глобалізаційними процесами в економіці, а і відставанням рівня досвіду працівників відносно темпів впровадження нових технологій. Це призвело до значного зростання ролі людських ресурсів в цих умовах.

Персонал будь-якої організації завжди відігравав одну з найважливіших ролей у забезпеченні її ефективності.

Саме від знань, рівня кваліфікації, навичок рішення наявних проблем, достатньої компетентності, дисципліни, умотивованості, спроможності до навчання як низового персоналу так і керівного складу, залежить реалізація потенціалу будь-якої компанії.

Довгострокова, планова кадрова політика є обов'язковою умовою ефективного існування як самого підприємства, так і організації процесу

виробництва. Вона має за мету створення структури з ефективного і якісного персоналу, його адаптацію, навчання та (за необхідності) перепідготовку, в залежності від нагальних потреб компанії.

Основним завданням кадрової політики повинно бути не тільки забезпечення кадрової безпеки компанії, а й створення якісної, відповідальної, вмотивованої, ефективної команди, що здатна вирішувати різновекторні види та типи завдань.

А в умовах кризової економіки роль та значення кадрової політики та кадрової безпеки зростає до небачених висот. Керівництво компанії, для її успішного функціонування повинно дбати про збереження найбільш кваліфікованого персоналу та менеджменту в умовах кризи. Підприємство повинно мати план заходів для створення сталих та перевірених механізмів збереження та покращення рівня підготовки свого кадрового потенціалу.

Але, саме співробітники підприємства, найчастіше несуть значну загрозу його функціонуванню. Причинами цього стають наступні фактори: плинність кадрів, професіоналізм персоналу, якісні умови праці, ситуативні порушення трудової дисципліни, розголошення комерційної таємниці чи не санкціоноване використання інтелектуальної власності, що належить компанії.

Питання кадрової безпеки – це не обмежений у часі процес, метою якого є запобігання, або нівелювання негативних впливів на економічну безпеку організації. Досягається це шляхом усунення або обмеження ризиків і загроз, пов'язаних з діючим в організації персоналом, його інтелектуальними спроможностями та, взагалі, відносинами між працівниками.

Об'єкт дослідження – формування кадрової політики підприємства ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія» (ТОВ «ЦБК»).

Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є оцінка кадрової безпеки організації, з точки зору кадрової політики підприємства.

Мета дослідження: дослідження кадрової політики підприємства, шляхів її формування; аналітичне дослідження стану кадрової безпеки та розробка рекомендацій в галузі кадрової безпеки для конкретного підприємства.

Завдання дослідження:

1. Визначити теоретичну та практичну складові формування кадрової політики на підприємстві;
2. Визначити та науково-методично обґрунтувати особливості кадрової політики, як складової економічної безпеки підприємства;
3. Проаналізувати особливості кадрової безпеки та процесу реалізації кадрової політики організації;
4. Охарактеризувати та проаналізувати кадрову структуру підприємства;
5. Розробити рекомендації щодо можливостей подальшого вдосконалення кадрової безпеки на ТОВ «ЦБК» на підставі проведених досліджень;

Теоретико-методологічна основа: питання ролі кадрової політики в системі управління персоналом досліджували вітчизняні та іноземні вчені, такі як Чумаченко М.Г. І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Томпсон, О. Віханський, В. Оберемчук, Р. Фатхутдінов та інші. Основні аспекти кадрової безпеки підприємства розглянуто в наукових працях. Ареф'єва, А. Джобава, З. Живко, А. Кібанов, О. Литовченко, Н. Логінова, М. Петрова, Ю. Чаплигіна, І. Чумаріна та ін. При визначенні типів та етапів розробки кадрової політики підприємства, вчені приділяють значну увагу щодо умов розробки кадрової політики, кадрові цілі в системі загальної стратегії розвитку підприємства.

Методологічною основою дослідження є науково обґрунтовані пояснення процесів та явищ в економіці. В процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення та порівняння, статистичного та графічного аналізу. З метою вирішення поставлених завдань дослідження було використано наступні методи:

наукового та системного підходу; формування таблиць та діаграм – для наочного подання етапних результатів досліджень. Також використовувалися наукові методи класифікації, системного, комплексного та економічного аналізу; методи сучасних комп’ютерних технологій обробки інформації.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні процесу формування кадрової політики та етапів її реалізації; виокремленні основних принципів, на яких базується ефективна кадрова політика підприємства.

Практична значущість випускної кваліфікаційної роботи полягає в використанні методики анкетування в організації, що спрямоване на дослідження внутрішнього стану та аналіз безпекових загроз та обґрунтуванні стратегії, яка забезпечить кадрову безпеку підприємства.

Висновки та пропозиції кваліфікаційної роботи пройшли апробацію під час V Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України».

Результати випускної кваліфікаційної роботи прийняті до впровадження для вдосконалення системи кадрової безпеки на ТОВ «ЦБК».

Структура роботи складається зі змісту, вступу та основної частини, яка поділена на три розділи. Один з них теоретичний і два – практичні, висновки, список використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ КАДРІВ

1.1. Понятійна база, цілі та етапи формування кадрової політики підприємства

Під кадровою політикою підприємства ми розуміємо усталену систему теоретичних поглядів, впроваджених у практику ідей, набір певних вимог до органів управління, що визначають основні шляхи взаємодії з кадрами (підбір, підготовка та раціональне використання працівників). Також, до неї відносять саме форми та методи вирішення завдань кадрової політики.

Головною методологією кадрової політики є залучення, закріплення та адекватне використання наявних кваліфікованих працівників. Завданням кадрової політики є створення відповідних умов реалізації ними свого професійного потенціалу та отримання та використання можливостей для підвищення ефективності роботи усього підприємства в цілому[42, с.19].

Кадрова політика організації є цілісною, зумовленою стратегією роботи з персоналом яка поєднує різноманітні форми, методи та моделі. Головна мета кадрової політики на підприємстві є формування якісного кадрового потенціалу, створення та утримання згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди професіоналів, яка повинна забезпечувати реалізацію поставлених перед підприємством цілей. Ще одним завданням її є оптимізація управління кадрами підприємства, що забезпечує його ефективну діяльність та розвиток.

Для досягнення головної мети кадрової політики, потрібно забезпечити вирішення наступних завдань:

- 1) сформувати систему сучасних та справедливих вимог до кадрів;

- 2) визначити потребу у кадрах різних рівнів та напрямків, оптимізувати кваліфікаційні вимоги та забезпечити своєчасне наповнення вакансій;
- 3) визначити пріоритети розвитку кадрового потенціалу;
- 4) вдосконалити форми та методи підбору та оцінки якості запропонованих кадрів;
- 5) забезпечити ефективну мотивацію, розвиток та гідне стимулювання працівників;
- 6) удосконалювати роботу з резервом менеджерів вищої ланки;
- 7) створити ефективну службу кадрів, здатну реалізовувати усталену та зрозумілу кадрову політику [43].

Кадрова політика підприємства повинна бути розрахована на довготривалий термін і визначати основоположний напрямок на перспективу, мати як загальні так і специфічні вимоги до кадрів, в залежності від нагальних потреб підприємства. Основним завданням кадрової політики є чітке визначення цілей роботи з персоналом організації на кожному конкретному етапі функціонування та в довгостроковій перспективі. Кадрова політика повинна визначати своєчасні цілі та завдання, а також вказувати на застарілі та гальмуючі фактори розвитку. При чому, саме через інформаційну складову від кадрової служби ці перепони і мають бути усунені. Як наслідок, повинні бути вироблені чітко визначені вимоги до управлінських кадрів та специфічні вимоги для кожного конкретного етапу розвитку виробництва та управління.

Основними вимогами до сталої кадрової політики є:

- 1) коригованість (кадрова політика повинна бути гнучкою та підлаштовуватися відповідно до визначених цілей, завдань та чітко визначеної тактики, виробничої та економічної ситуації на підприємстві);
- 2) неупереджений та індивідуальний підхід до співробітників усіх ланок, якісний підбір кадрів;

3) достатнє забезпечення потрібними ресурсами та економічна обґрунтованість їх використання (слід враховувати реальні фінансові можливості організації, а кадрова стратегія повинна вироблятися у результаті спільних консультацій на різних рівнях управління);

4) окремі складові кадрової політики (комплектування, адаптація та навчання) повинні бути взаємопов'язані та доповнювати одна одну;

Кадрова політика повинна мати документальне оформлення, та охоплювати усі види та напрями роботи з кадрами. При цьому мають бути передбачені шляхи та механізми доведення затвердженої кадрової політики до всіх працівників [43, с.20].

Сьогодні кадрова політика охоплює сфери, які раніше не враховувалися у кадровій роботі. Це сфера трудових конфліктів та взаємовідносини адміністрації з новими громадськими організаціями в ході вирішення виробничих проблем, роль різних соціальних програм, що здійснюються підприємством у ринкових умовах, що впливають на виробничу віддачу персоналу, і т. п.

Очевидно, що формує кадрову політику той, хто розпоряджається продукцією та засобами – найвище керівництво, адміністрація підприємства, відділ кадрів. Основні аспекти кадрової політики широко обговорюються у колективі, профспілках, у результаті передбачається досягнення необхідного розумного компромісу; до розробки такої політики необхідно залучати сторонніх спеціалістів та навіть наукові організації.

Навіть якщо підприємство не має документа, який відображає кадрову політику, це не означає, що керівництво не може керувати ефективно трудовим колективом. Будь-яке підприємство прагне цього. Ефективно керуючи трудовими ресурсами, керівництво підприємства активно впливає продуктивність діяльності підприємства. Ефективне керівництво включає турботу про профільне навчання, мотивацію роботи та своєчасне вирішення проблем до того, як вони стануть загрозливими. Крім того, необхідно, щоб

керівники різного рівня управління намагалися добре керувати своїми підлеглими.

Кадрова політика повинна мати документальне оформлення, та охоплювати усі види та напрями роботи з кадрами. При цьому мають бути передбачені шляхи та механізми доведення затвердженої кадрової політики до всіх працівників [43, с.20].

Сьогодні кадрова політика охоплює сфери, які раніше не враховувалися у кадровій роботі. Це сфера трудових конфліктів та взаємовідносини адміністрації з новими громадськими організаціями в ході вирішення виробничих проблем, роль різних соціальних програм, що здійснюються підприємством у ринкових умовах, що впливають на виробничу віддачу персоналу, і т. п.

Очевидно, що формує кадрову політику той, хто розпоряджається продукцією та засобами – найвище керівництво, адміністрація підприємства, відділ кадрів. Основні аспекти кадрової політики широко обговорюються у колективі, профспілках, у результаті передбачається досягнення необхідного розумного компромісу; до розробки такої політики необхідно залучати сторонніх спеціалістів та навіть наукові організації.

Навіть якщо підприємство не має документа, який відображає кадрову політику, це не означає, що керівництво не може керувати ефективно трудовим колективом. Будь-яке підприємство прагне цього. Ефективно керуючи трудовими ресурсами, керівництво підприємства активно впливає продуктивність діяльності підприємства. Ефективне керівництво включає турботу про профільне навчання, мотивацію роботи та своєчасне вирішення проблем до того, як вони стануть загрозливими. Крім того, необхідно, щоб керівники різного рівня управління намагалися добре керувати своїми підлеглими.

В сучасних умовах кадрова політика все більше має стратегічний характер. Мета кадрової політики на підприємствах різного типу власності залежить від стратегічного напрямку його розвитку за умови врахування

стратегій управління персоналом. В сучасних наукових дослідженнях термін “кадрова стратегія” розуміється як певна сукупність правил, визначених завдань та усталених принципів які є обов’язковими до виконання під час роботи з персоналом. Вони залежать від загальної стратегії компанії, від кадрового потенціалу підприємства та від характерного саме цьому підприємству стилю кадрової політики.

Аналізуючи кадрову політику підприємств різних галузей та різних форм власності, науковці виділили дві підстави для розподілу за зовнішніми ознаками. Перша підстава характеризується рівнем усвідомленості загальноприйнятих на підприємстві норм, які є базовими для кадрової політики. Така точка зору дозволяє виокремити наступні типи:

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;
- активна [42, с.19].

Інша підстава для характеристики стилю кадрової політики підприємства залежить від ступеню відкритості організації. В першу чергу відкритість до оточуючого середовища для формування кадрового потенціалу. В цьому випадку домінантою стають внутрішні та зовнішні джерела комплектування персоналу. Розглядаючи кадрову політику з цієї точки зору, визначають два типи кадрової політики — відкрити та закрити.

Кадрова політика, що спрямована на розвиток підприємства, передбачає дотримання певних правил:

- 1) наявність чітких вимог до співробітників (з урахуванням прогнозу розвитку внутрішньої та зовнішньої ситуації);
- 2) впровадження нових кадрових структур та використання різноманітних механізмів управління персоналом;
- 3) прогнозування потреби у нових робочих місцях;
- 4) створення та використання програми розвитку персоналу;

- 5) розробка мотиваційних механізмів з метою підвищення інтересу та задоволення працею;
- 6) впровадження новітніх систем кадрового підбору;
- 7) маркетингові дослідження персоналу;
- 8) впровадження системи винагород та заохочень співробітників (відповідно до запланованої стратегії бізнесу);
- 9) відбір методів залучення, утримання та професійного розвитку персоналу;
- 10) впровадження інноваційних технологій а процеси управління кадрами;
- 11) здатність до кризового менеджменту у випадках масових звільнень;
- 12) визначення напрямків підвищення кваліфікації та підготовки фахівців, відповідно до перспективних планів розвитку підприємства;
- 13) створення та дотримання стабільно-позитивного морально-психологічного клімату в колективі [47; с.297].

Інформаційне забезпечення реалізації цілей та завдань кадрової політики організації передбачає наступні складові: прогнозування потреби у персоналі; використання сучасних кадрових технологій; своєчасну підготовку працівників відділу кадрів; вчасне інформування про кадровий склад організації тощо.

Пріоритетами кадрової політики сучасні дослідники визначають наступні:

- 1) зростання статусу та ролі кадрової служби в загальній системі управління персоналом;
- 2) уніфікація роботи з підбору, оцінки та професійного росту кадрів;
- 3) впровадження інноваційних технологій в повсякденну кадрову роботу;
- 4) підвищення якості професійної підготовки та перепідготовки кадрів;
- 5) систематизація та чітку структурування роботи з резервом керівних кадрів [46].

Базовими цінностями кадрової політики у роботі з персоналом, є наступні:

1. законність;
2. наукова обґрунтованість;
3. системність;
4. стратегічність;
5. комплексність;
6. послідовність;
7. економічна обґрунтованість;
8. плановість;
9. поєднання наступності та змінності кадрів;
10. підконтрольність та підзвітність [47; с.256].

Своє прикладне вираження кадрова політика знаходить як в адміністративних так і в моральних нормах поведінки прийнятих у колективі. Взагалі, структура реалізації кадрової політики є системою упорядкованих норм та впливів, організаційних чи адміністративних прикладів; соціальних та інших заходів.

Основними нормативними документами, що регламентують усі сфери діяльності підприємства є: статут підприємства, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, контракт, трудовий договір (угода) працівника, розпорядження про оплату чи принципи додаткового стимулювання праці, керуючі документи про атестацію кадрів та іншу документацію.

Матеріально-технічне забезпечення кадрової політики складається з наступних чинників:

- 1) джерела та порядок фінансування заходів пов'язаних з кадровою роботою;
- 2) матеріально-технічне забезпечення кадрової служби;
- 3) стабільне виділення коштів на проведення планового підвищення професійної кваліфікації персоналу кадрової служби [47; с.310].

Успішна реалізація кадрової політики залежить від розроблених ситуаційних планів, які складаються з системи заходів які не тільки передбачають певні труднощі та кризові явища, але і шляхи їх подолання. Коректування кадрової політики повинна відбуватися у чіткому, встановленому на підприємстві порядку.

Розробка кадрової політики - відповідальність власників підприємства, вищого менеджменту, начальників підрозділів та служби кадрів. За загальну структуру та керівництво кадрової політикою відповідає керівник організації. При цьому весь процес розробки та впровадження кадрової політики розділяється на декілька етапів:

етап визначення завдань, принципів та пріоритетів;

етап стратегічного аналізу кадрової ситуації на підприємстві;

третій етап – етап документального оформлення основ кадрової політики.

Останній - етап реалізації кадрової політики. Здійснюється керівниками підприємства та вищим менеджментом через систему запланованих організаційних, економічних, адміністративно-правових, соціально-психологічних заходів, планів, програм, норм, методів, правил та кадрових технологій [39; с.95].

На великих підприємствах кадрова політика існує як філософія компанії, офіційно та документально затверджується, фіксується у кодексах, програмних документах, статутах, та інших офіційних документах. У невеликих підприємствах кадрові проблеми зазвичай вирішуються на розгляд власника(чи співвласників), як неофіційні побажання.

Як правило на кадрову політику загалом, зміст і специфіку конкретних програм управління персоналом впливають чинники двох типів - зовнішні (щодо організації) і внутрішні.

Докладніше про їх вплив та взаємозалежності наведено у Додатку А. У випадку зміни зовнішніх та внутрішніх чинників керівництво підприємства

ставити перед керівниками кадрових служб завдання розробки антикризових програм.

В останній час значно змінилося розуміння кадрової політики. Існує комплексна концепція довготривалої кадрової стратегії яка розглядається як єдність взаємопов'язаних напрямків: забезпечення виробництва достатньою кваліфікованою робочою силою; створення відповідних умов для забезпечення продуктивної праці.

Головною проблемою кадрової політики стає дисбаланс відносин на самому підприємстві (мається на увазі відносини керівництва та підлеглих). Ця проблема виникає через конфлікт у визначенні ролей серед суб'єктів організації у вирішенні завдань підприємства та визначенні змісту діяльності окремих суб'єктів підприємства, принципів їх взаємодії.

У наших умовах кадровій роботі приділяють увагу на всіх рівнях управління підприємством: вище керівництво, керівники підрозділів та саме управління кадрів. Стратегічні питання стають основними, що призводить до створення цілісної системи. Звідси виникає потреба у чіткій послідовності дій щодо формування кадрової політики підприємства:

- 1) створення та впровадження загальних принципів кадрової політики;
- 2) дослідження та планування нагальних потреб у персоналі;
- 3) провадження та підтримка системи отримання та врахування кадрової інформації;
- 4) чітке розгалуження структури розподілу фінансування, що передбачає утримання ефективної системи мотивацій та стимулів;
- 5) створення та дотримання програми розвитку персоналу, адаптації співробітників, дотримання умов для індивідуального просування кар'єрною дробиною;
- 6) системний аналіз кадрової політики підприємства. Що стане запорукою адекватного та вчасного реагування на проблеми в кадровій роботі, дозволить оцінити перспективні потреби кадрового потенціалу [56; с.56].

Кадрова політика на підприємстві пов'язана з усіма сферами його господарської діяльності. Прийняття рішень з кадрової політики зачіпає увесь комплекс функціонування підприємства, від управління науково-технічною діяльністю, до самої системи управління персоналом.

Основне завдання кадрової політики повинно формувати з урахуванням не тільки цілей усього підприємства, а і індивідуальних цілей кожного працівника, які повинні бути враховані. Цей принцип полягає у поєднанні індивідуальних та організаційних цілей. Це значить, що у випадку виникнення конфліктів необхідно шукати компроміси, не віддаючи перевагу жодній з сторін.

Базові положення кадрової політики організації ми спробуємо сформулювати так:

1) планування потреби персоналу та управління ним відбувається з урахуванням внутрішніх та зовнішніх впливів, що обумовлюють кількісну та якісну оцінку стану трудових ресурсів взагалі на рівні регіону (держави);

2) відбір ефективних та оптимальних методів роботи з персоналом, що пов'язаний з поточним розвитком організації, та враховує фактори прогнозування, обліку економічних, соціально-демографічних та інших змін зовнішнього впливу на персонал;

3) створення та впровадження чіткої структури управління персоналом, яка забезпечить ефективне управління людськими ресурсами організації;

4) усвідомлення керівництвом підприємства вирішальної ролі персоналу у забезпеченні ефективної роботи, та врахування принципу соціальної відповідальності в управлінні людським ресурсом;

5) реалізація соціально орієнтованої системи управління персоналом організації, врахування особистих потреб працівників на рівні їхнього соціального статусу;

6) розбудову організаційної культури організації, що розподіляє персонал, та гарантує колективний підхід;

7) виконання завдань як масштабу організації, так для задоволення потреб її окремих структурних підрозділів;

8) висока ефективність використання ресурсів, які потрібні для розвитку персоналу. Оптимізація загальних витрат, за рахунок ефективного використання кадрового потенціалу компанії;

9) зміна пріоритетності в управлінні: від примітивного оперативного реагування на проблеми до побудови стратегічного плану майбутніх потреб розвитку кадрового потенціалу [32; с.144].

Таким чином, можна зробити висновок, головною метою кадрової політики є своєчасне оновлення та збереження кількісного та якісного забезпечення складу кадрів та його розвиток відповідно до потреб організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці, яке досягається шляхом обґрунтованого формування кадрової політики.

1.2. Кадрова політика підприємства та її роль у підвищенні ефективності

Вдосконалення кадрової політики стає актуальним питанням, від якого залежить ефективність діяльності підприємства. Будь-які технології розвитку бізнесу вимагають своєчасного наповнення кваліфікованим та професійно підготовленим персоналом. Кадрова система у підприємстві має безумовний вплив на виробничі показники, сам тому від продуманих, гнучких та адаптованих під потреби сьогодення кадрових рішень залежить і сам існування підприємства. Також, сучасні дослідники визначають стійкий взаємозв'язок між виробничими показниками та всією кадровою безпекою підприємства [53].

Формування кадрової політики є тривалим і складним процесом. Основними етапами формування кадрової політики вважаються наступні: розробка певного завдання, визначення цілей, дотримання цінностей та стратегії організації; діагностування кадрової стратегії; проектування змін у

кадровій політиці в залежності від потреб підприємства; оцінка та коригування кадрової політики.

На початковому етапі, коли підприємство починає свій розвиток, проблеми кадрової політики вирішується різноманітними засобами та, найчастіше, відсутнє стратегічне планування. Кожна організація в процесі становлення формує свій набір цінностей, норм здійснення діяльності. Її цілі, внутрішні взаємовідносини, професійні вимоги до співробітників формуються скоріш через емоційну привабливість для більшості членів підприємства [2].

Одним з найважливіших факторів, що впливають на кадрову політику є фактор «особистості керівника». Саме притаманні керівникові цінності, якості, та взагалі - стиль управління, мають великий вплив на загальний процес формування організаційної культури. Далеко не кожен керівник здатний проводити вдалі та своєчасні зміни у кадровій політиці підприємства.

Некоректна та невідповідна кадрова політика керівництва частою причиною загальної кризи на підприємстві. Сучасні дослідники виокремили найпопулярніші проблеми, що виникають в системі управління кадрами [22, 20, 23, 26, 40]:

- низька загальна продуктивність;
- висока плинність персоналу;
- дефіцит висококваліфікованих кадрів;
- недостатній контроль в компанії;
- відсутність раціонального розподілу функцій між працівниками;
- дублювання певних видів робіт, тощо.

Ці проблеми найчастіше є наслідком нездатності підприємства до ринкових рішень. І більшість питань що потребують вирішення стосуються саме системи підбору та підготовки кадрів. Саме їх треба першочергово включати в антикризову стратегію, яка здатна буде забезпечити

вдосконалення системи управління персоналом та виживання підприємства взагалі.

Кадрова політика підприємства не може бути обмежена тільки підбором та розміщенням персоналу. Керівники підприємства повинні враховувати не тільки внутрішні, а і зовнішні (соціальні, економічні, правові, управлінські, та ін.) аспекти вирішення кадрових питань [4; с.11].

Аналізуючи підходи до визначення кадрової політики, можна зробити висновок про те, що головним напрямом роботи з персоналом, який забезпечить поєднання цілей підприємства з цілями його працівників є впровадження постійного нормування, програмування та моніторингу кадрів підприємства. Завданням кадрової служби на підприємстві є забезпечення збалансованої системи відновлення та утримання необхідної чисельності та професійної якості персоналу, його розвиток, відповідно до нагальних потреб компанії, дотримання чинного законодавства та вимог ринку праці [1; с.14].

Значним фактором життєздатності підприємства є комплексний характер кадрової політики. За рахунок чого відображаються цілі та завдання всіх рівнів та напрямів діяльності підприємства, від економічних до соціальних та ін. Переважна більшість великих підприємств мають дочірні структури та відокремлені філії. Вони потребують єдиної структури кадрової політики, яка б враховувала і інтереси головної компанії, і функціональні особливості філій. Проте в умовах кризи дотримуватися всіх цих вимог проблематично, тому значна кількість компаній важко долають кризові явища.

Саме ця проблема призвела до виокремлення науково-обґрунтованого поняття «кадрова безпека підприємства». У широкому сенсі цей термін поєднує прогнозування розвитку персоналу на майбутнє і передбачає використання певних заходів, для досягнення короточасної мети підприємства [6; с.344].

Таким чином, можна зробити попередній висновок, що кадрова політика, безпосередньо впливає як на конкурентоспроможність

підприємства, так і є запорукою ефективності. Одним із важливих аспектів управління людським ресурсом є організаційно-штатна політика підприємства, завдання якої оптимізувати кількість персоналу у співвідношенні до його кваліфікаційного рівня.

Скорочуючи витрати на кадри в умовах кризи, потрібно враховувати і соціальні наслідки, до яких спроможне привести скороченням. Невмотивоване скорочення може призвести до ще більших подальших втрат, які будуть отримані через відсутність висококваліфікованих і досвідчених кадрів. Ці втрати можуть виявитися набагато суттєвішими, ніж це здавалося на початку.

У сучасному управлінні активно застосовуються ефективні методи та процедури роботи з персоналом, накопичені в рамках американської та західноєвропейської наукових шкіл. До них відносять: управління цілями, контролінг, управління часом, професійний розвиток персоналу, створення ефективно внутрішньо організаційної взаємодії [5].

В даний час кадрова політика підприємства має ще одну актуальну проблему розвитку персоналу підприємства: вона має бути чітко орієнтована на отримання нових професійних знань та навичок, що досягається спланованим підвищенням кваліфікації кадрів [6].

У кадровій політиці рівень ефективності заходів, спрямованих на зростання професійного рівня персоналу підприємства, впливає на багато показників діяльності підприємства. Від нього залежать: продуктивність праці; підвищення якості виконуваних робіт; реагування на зміни кон'юктури ринку тощо. Соціальні та психологічні впливи в управлінні персоналом визначаються наступними показниками:

- зміцнення внутрішньо-організаційних зав'язків;
- скорочення інформаційних бар'єрів між частинами колективу;
- відповідальність за спільну справу.

Отже, персонал підприємства слід розглядати як важливий стратегічний ресурс, від якого в значній мірі залежить конкурентоспроможність та, навіть, виживаємість підприємства.

Задля створення ефективної програми управління персоналом потрібно мати і врахувати результати об'єктивної діагностики кризових явищ, визначити усі аспекти діяльності керівництва, проаналізувати доступні людські ресурси, для можливості оцінити та гарантувати достатню безпеку кадрової політики на конкретному підприємстві.

Правильно підібрана кадрова політика забезпечує:

- комплектування професійними кадрами усі ланки виробничого процесу, з обов'язковим урахуванням необхідності безперебійного функціонування;
- створення необхідного рівня трудового потенціалу в колективі підприємства за умови мінімізації витрат;
- стабілізація колективу через врахування інтересів працівників, створення умов для кваліфікаційного росту та отримання різноманітних пільг;
- формування достатньої мотивації для зростання продуктивності праці;
- раціональне використання кадрового потенціалу відповідно до кваліфікації та спеціальної підготовки [64; с.95].

Під час проведення діагностичних досліджень та впровадження заходів стабілізації необхідно враховувати той факт, що людський ресурс важко піддається змінам, адже працівники сприймають зміни як причину можливої зміни особистого статусу на підприємстві або, навіть, ризику втрати роботи.

Ризики провалу кадрової політики можуть бути пов'язаний з наступними факторами:

- зміна загальної стратегії підприємства;
- зміна ситуації на ринку праці;

- нерациональні витрати коштів що призначені на утримання працівників;
- небажання (чи нездатність) працівників діяти у потрібному для розвитку підприємства напрямку тощо [66; с.231].

Опрацювання різних аспектів діяльності підприємства у конкурентній боротьбі за отримання висококваліфікованої робочої сили, його фінансової спроможності щодо забезпечення конкурентної заробітної плати та надання інших соціальних пільг, створення позитивного іміджу підприємства. Важливо врахувати також територіальні та регіональні особливості виробництв-конкурентів, оцінити їх переваги та недоліки. Загальний план стратегічного підбору та перенавчання кваліфікованих кадрів підприємства повинні бути насиченими достатньою кількістю ситуаційних планів, що містять різноманітні системи заходів для подолання можливих проблем різних напрямків.

Оцінка кадрової політики відбувається через врахування можливості інтегральних ефектів, коли кінцевий результат діяльності більше, ніж компіляція особистих результатів.

Таким чином, впровадження ефективної кадрової політики — це головне завдання в системі управління підприємством будь-якої галузі. Оскільки кадрова політика забезпечує вирішення, або нівелювання, значної кількості соціально-економічних проблем, що можуть виникнути на підприємстві.

1.3. Завдання, зміст, складові та функції кадрової безпеки на підприємстві

В усі часи, одним з головних завдань у процесі розвитку економіки було і є завдання забезпечення економічної безпеки.

Важливість процесу дотримання безпеки та управління кадрами підприємства стає необхідним у зв'язку з недостатнім теоретичним

дослідженням означеної проблеми, недостатнім розумінням (у деяких керівників підприємств) важливості цієї проблеми, а також значну кількість її складових.

Питання безпеки підприємства досліджується зазвичай на використанні теоретичного аналізу та узагальненні певних наукових розробок, що використовують історичний та логічний методи [79; с.30].

Але на сьогодні серед науковців, що займаються дослідженням проблем безпеки, не має спільно визнаного визначення сутності таких понять як «безпека підприємства» та «кадрова безпека», тому ми виділили кілька підходів до тлумачення дефініції «кадрова безпека підприємства».

Під кадровою безпекою багатьма авторами розуміється стан людського капіталу, цілеспрямоване формування та розвиток якісних і кількісних професійних характеристик, виявлення потенціалу суспільства загалом та індивіда зокрема. Це захищеність підприємства від кадрових загроз і небезпек за допомогою функціонування ефективного механізму управління людськими ресурсами. У підходах до кадрової безпеки з точки зору масштабу (території), на наш погляд, можна виділити такі рівні:

- персональний;
- професійний (професійних спільнот);
- загально-корпоративний (організаційний);
- галузевий;
- територіальний (муніципалітет, регіон, країна в цілому).

З погляду масштабності цілей, термінів їх досягнення та реалізації можна виділити рівні: стратегічний; тактичний; оперативний.

Кадрова безпека - це стан захищеності підприємства від негативних впливів на економічну безпеку за рахунок зниження ризиків та загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому.

Об'єктом кадрової безпеки можна вважати негативні внутрішні ризики компанії та загрози, пов'язані з діяльністю персоналу, а також зовнішні фактори, що знижують рівень кадрової безпеки.

Система управління кадровою безпекою будь-якої організації має базуватися на тому, що ризики, що виникають внаслідок дії чи бездіяльності персоналу підприємства, виявляються через:

а) зміна капіталу підприємства (або його компонентів, пов'язаних із діяльністю працівників). До них слід зарахувати людський, соціальний та інтелектуальний капітали;

б) реалізацію людського фактору, що знаходить відображення у можливих помилках, що виникають при реалізації персоналом своїх функціональних та посадових обов'язків;

в) наявний чи створюваний підприємством рівень якості трудових ресурсів, який оцінюється фактичними результатами діяльності працівників, які залежать від сукупності їх знань, умінь та навичок, а також психофізіологічних особливостей кожного співробітника [28; с.118].

Методика управління кадровою безпекою у системі управління економічною безпекою повинна відображати різні аспекти управління:

- фактори кадрової безпеки;
- показники кадрової безпеки;
- очікувані втрати чи вигоди;
- методи управління кадровою безпекою;
- бюджети управління;
- джерела фінансування;
- терміни реалізації [80; с.17].

Різні бізнес-процеси повинні захищатися необхідними саме для цього методами та коштами.

Залежно від рівнів управління організацією завдання кадрової безпеки пов'язані з тим, що у складі корпоративної безпеки кадрова безпека реалізується спочатку лише на рівні стратегії, та був конкретизується у

програмах і методиках. На стратегічному рівні визначається кадрова політика підприємства, відбувається її ув'язування із загальною тенденцією розвитку підприємства, визначаються основні напрями роботи служби управління кадрами. Завдання цьому етапі - визначення проблем компанії, вироблення їх рішень, розробка певних правил і норм, обов'язкових для всієї організації, сприяють забезпеченню кадрової безпеки. Методи забезпечення кадрової політики доцільно включити у процеси планування людських ресурсів, інформаційну, фінансову політику, розвиток та оцінку персоналу. Якщо відбувається проектування організації, необхідно прописати відповідальність за забезпечення кадрової безпеки на посадові інструкції компанії.

Стратегія кадрової безпеки, кадрової політики та загальна стратегія компанії загалом мають бути чітко сформульовані та зрозумілі для співробітника служби управління персоналом.

Відповідно до сформульованих стратегічних цілей кадрової політики компанії служба управління персоналом формує певні вимоги до якісного складу кадрів і внутрішнього середовища компанії.

На оперативному рівні управління організацією відбувається оформлення принципів стратегії підприємства у нормативні документи служби управління персоналом. Вони даються чіткі вказівки щодо питань кадрової безпеки. Саме відповідно до цих інструкцій здійснюються заходи щодо кадрової безпеки.

Підпорядкований стратегічним цілям оперативний рівень дає співробітнику у відповідь питання: що треба робити у плані, описує звітку теоретичний шлях у практичних рекомендаціях.

Для інших співробітників компанії, безпосередньо не пов'язаних із здійсненням кадрової безпеки, цей рівень також пов'язаний із посадовими інструкціями, інструкціями з техніки безпеки, обов'язковими нормами та правилами, метою яких, зокрема, є забезпечення кадрової безпеки.

Практична реалізація ідей та документів верхніх рівнів управління реалізується на тактичному рівні. Тут співробітник служби управління

персоналом реалізує свої вміння та навички відповідно до нормативних актів компанії, на кшталт стратегії компанії в конкретних умовах здійснення кадрової безпеки. Тактичний рівень дає відповідь на питання, як здійснити те, що визначено на вищих рівнях. Тут завдання кожного співробітника полягає у застосуванні своїх здібностей на благо компанії.

Для визначення завдань кадрової безпеки в залежності від типів загроз необхідно спочатку навести ці класифікації.

По-перше, типи загроз слід умовно розділити за сферами, де вони виникають.

Основними тут є загрози, пов'язані з економічною сферою. Сюди можна віднести такі злочини, як розкрадання майна компанії (привласнення, розтрата), хабарництво, корисливе зловживання владою, фінансові махінації, крадіжки на робочому місці та інше.

Такі злочини завдають найбільшої шкоди компанії.

Друга сфера загроз пов'язана з інформаційною безпекою. Це такі загрози як несанкціоноване вилучення інформації, збір та передача інформації третій, зацікавленій стороні (у тому числі промислове шпигунство та корпоративна розвідка), втрата, спотворення інформації в інтересах зловмисника, розголошення інформації, що може спричинити шкоду інтересам компанії.

І третя сфера загроз – це соціальна сфера. Сюди слід віднести загрози, пов'язані з людським чинником і взаємовідносинами між людьми та групами населення (соціальними групами), що характеризуються відсутністю прямого мотиву економічної вигоди, але можуть спричинити серйозні негативні наслідки для компанії. Сюди можна віднести саботаж, самоврядність, навмисне псування майна компанії, шкідництво та інше [82; с.295].

Оскільки найбільшу загрозу несуть саме співробітники компанії, доцільним є розподіл їх на певні категорії: рядові співробітники, управлінці середньої ланки та керівництво підприємства. Таким чином виокремлюється

підхід до забезпечення кадрової безпеки відповідно до належності співробітника до того чи іншого рівня.

Головним завданням кадрової безпеки стає проведення заходів, які забезпечать недопущення ненадійних осіб до зайняття відповідних посад, зловживаючи якими, вони мають можливість завдати своїми діями шкоди підприємству. Також важливим завданням стає проведення постійного моніторингу, спрямованого на забезпечення та дотримання кадрової безпеки.

Виділяючи за певними критеріями групи ризику, щодо їхніх представників служба кадрової безпеки матиме завдання пов'язане, на відміну від попереднього, з недопущенням самого факту оформлення таких співробітників у штат компанії.

Резюмуючи сказане вище, виділимо основні завдання кадрової безпеки:

- Участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесах планування людських ресурсів, інформаційної, фінансової політики, розвитку та оцінки персоналу;
- Формування вимог до працівників компанії щодо безпеки;
- Упорядкування відповідної нормативної документації для співробітників служби управління кадрами;
- Складання нормативної документації для інших співробітників компанії на користь кадрової безпеки;
- Проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи із співробітниками компанії;
- Виявлення, попередження та припинення небажаних дій з боку співробітників компанії, які можуть спричинити заподіяння шкоди інтересам компанії;
- Проведення заходів, вкладених у недопущення осіб до зайняття посадових позицій, зловживаючи якими, можуть нанести своїми діями шкоду підприємства;
- Моніторинг спрямований на забезпечення кадрової безпеки.

Розглянемо докладніше структурні компоненти кадрової безпеки.

1. Безпека життєдіяльності:

- безпека здоров'я - система заходів з охорони життя та здоров'я персоналу в процесі трудової діяльності, що включає соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні заходи;
- фізична безпека – система охорони праці та техніки безпеки в організації на основі виробничої санітарії та психології ділових відносин.

2. Соціально-мотиваційна безпека:

- кар'єрна безпека – стан захищеності персоналу від негативного впливу, зумовленого незадоволеністю через відсутність кар'єрного зростання та самореалізації у своїй службовій діяльності, захищеності керівників підприємств від постійної втрати кваліфікованих та потенційно лояльних працівників;
- фінансова безпека – захист підприємства від можливої втрати фінансової стійкості внаслідок рішень та дій працівників;
- технологічна безпека – захищеність персоналу від загроз, пов'язаних із технологічним процесом у виробничій діяльності;
- естетична безпека - система захисту персоналу від негативного впливу факторів, зумовлених формуванням негативних емоцій в результаті невдалого конструкторського та художнього оформлення робочого місця та виробничих приміщень;
- адміністративна безпека – це нормативно-зафіксовані способи підпорядкування персоналу організації обов'язковим умовам та вимогам безпеки.

3. Професійна безпека:

- Безпека праці - стан умов праці, за яких виключено вплив на організм працівників шкідливих та небезпечних виробничих факторів;

- пенсійно-страхова безпека – форма захисту працівників від ризиків, пов'язаних із втратою роботи, життя, здоров'я, працездатності, а також гарантованим пенсійним забезпеченням;
- інформаційна безпека – стан захищеності підприємства від несанкціонованого поширення інформації через персонал;
- інтелектуальна безпека – захист підприємства від ризиків, пов'язаних із правами на інтелектуальну власність, із втратою висококваліфікованих кадрів, зниженням рівня інтелекту співробітників.

4. Антikonфліктна безпека:

- психологічна безпека - захищеність персоналу від психологічних перевантажень, стресів внаслідок яких допускаються збої та порушення в роботі;
- комунікаційна безпека – система заходів щодо використання громадських комунікацій з метою захисту підприємства від негативного впливу;
- патріотична безпека - стан захищеності підприємства, обумовлений патріотичним вихованням співробітників (почуття відповідальності, непримиренність до злочинності, готовність виконувати службові доручення, використання в роботі принципів наступності, вимогливості до підлеглих у поєднанні із турботою про них) [62; с.337].

Поняття «кадрова безпека» останнім часом часто використовується в наукових дискусіях і отримує достатню розгалуженість у практиці, але до сих пір відсутнє єдине його визначення. Так, А. Джобава визначає це поняття як сукупність певних заходів, що спрямовані на запобігання протиправних дій, або сприяння таким заходам з боку персоналу організації [44].

За визначенням О. В. Ареф'єва основним у визначенні терміну є цілеспрямована робота з персоналом, що має на меті встановлення певних трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові» [5; с.99].

Визначення Г. В. Назарова дещо відрізняється, він вважає, що «кадрова безпека» – це адаптивна система, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до виникаючих загроз і розвиваючись під їхнім впливом, по можливості попереджаючи їх [53; с.35].

О. М. Ляшенко під досліджуваним поняттям розуміє забезпечення економічної безпеки організації за рахунок чіткого контролю за унеможливленням недоброякісної роботи персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом [47; с.117].

За визначенням В. Г. Алькеми «кадрова безпека» – це розгалужений у часі та просторі процес запобігання негативним зовнішнім та внутрішнім впливам на загальну економічну безпеку організації, що з'являються через ризики і загрози, пов'язані з персоналом [4; с.11].

І. Д. Лазаршина та О. В. Оренчин, дають дещо спрощене визначення терміну, бо відносять до кадрової безпеки людей, яким роботодавець довіряє свої активи та ресурси. При цьому - делегує повноваження для виконання певних заходів, що мають попередити та захистити [41; с.64].

І нарешті, на думку К. Н. Дорофеева – кадрова безпека це комплекс організаційних та технічних заходів, що мають забезпечити виявлення, відображення та ліквідацію загроз виникаючих в процесі діяльності підприємства [23].

Аналізуючи перераховані вище трактування поняття «кадрова безпека», ми дозволили виділити наступні його складові: власне люди, тип роботи з персоналом, система взаємодії, заходи, забезпечення, комплекс дій.

З точки зору трудових відносин враховуємо вагомий нюанс – кожен претендент на вакантну посаду (в першу чергу це стосується менеджерів та керівників підрозділів, але не обмежується ними) повинен розглядатися кадровою службою як джерело потенційної загрози для кадрової безпеки.

Таким чином, під терміном “кадрова безпека” ми розуміємо процес мінімізації або остаточного зведення до нуля будь-яких негативних впливів (зовнішніх та внутрішніх) на економічну безпеку підприємства внаслідок

усунення або зменшення ризиків, пов'язаних з особами, їх інтелектуальним потенціалом та загальними трудовими відносинами.

Ми вважаємо, що проблему забезпечення кадрової безпеки доцільно розглядати з точки зору наступних рівнів:

1. Стратегічний рівень – ліквідація виникаючих в процесі діяльності протиріч (або їх локалізація і послаблення). Рівень характеризується наявністю загальних рішень, що відображені у стратегіях та перспективних програмах тощо.

2. Тактичний рівень – вирішення завдань, що спрямовані на ліквідацією конкретних загроз, що можуть зашкодити життєдіяльності підприємства;

3. Оперативний рівень – ліквідація наслідків загроз і негативних впливів, запобігання їм та відшкодуванні збитків у разі потреби [79; с.31].

Усі засоби забезпечення безпеки підприємства поділяються на сім груп. Серед них: технічні, організаційні, фінансові, інформаційні, правові, кадрові та інтелектуальні. Застосовувати ці засоби забезпечення безпеки слід комплексно. Причому слід дотримуватись етапів їх застосування. Так на першому етапі використовують виключно фінансові засоби. Важливо розуміти, що недостатність саме цих коштів забезпечує всю подальшу роботу з забезпечення безпеки для підприємства. Якщо даних коштів буде недостатньо, то не буде жодної гарантії безпеки від кадрових та іншого роду загроз. Серед принципів використання фінансових коштів виділяють: їх достатність, цілеспрямованість та високу віддачу застосування (ефективність).

На другому етапі підключають формування кадрових та організаційних засобів. Це означає, що має бути достатньо кадрів, які займаються питаннями забезпечення безпеки; наявні кадри повинні відповідати високому професійному рівню, який регулярно відточується та підвищується. Що ж до організаційних засобів, то створюються

спеціалізовані організаційно-структурні формування, які забезпечують безпеку підприємства.

На третьому етапі – здійснюється розробка системи правових засобів. З одного боку, використовуються вже видані вищими органами влади закони та підзаконні акти. З іншого боку, розробляються власні, локальні правові акти з питань забезпечення кадрової безпеки.

Зрештою, на четвертому етапі залучаються всілякі технічні, інформаційні та інтелектуальні засоби. Таким чином можна відзначити зрозумілість та послідовність логіки застосування всіх наявних засобів забезпечення безпеки в організації.

Методи впливу на персонал у службі безпеки:

- методи діагностики загроз кадровій безпеці як сторони зовнішніх, і внутрішніх чинників впливу;
- методи, що протистоять потенційній та/або реальній кадрову загрозу для організації. [43, 79, 40].

Головним завданням забезпечення економічної безпеки підприємства стає забезпечення як його стабільної діяльності, так і створення умов для розвитку бізнес-ідей. При цьому важливим стає фактор незалежності від об'єктивних та суб'єктивних загрозливих зовнішніх та внутрішніх впливів.

Кадрова безпека стає найголовнішим структурним композитом загальної безпеки для усіх сфер діяльності підприємства. Оскільки, як ми визначили раніше, усі загрози надходять від співробітників компанії, стає нагальною потребою їх поділ на певні градації, в залежності від можливостей впливу: на рядових працівників, керівників середньої ланки та керівництво компанії [53; с.35].



Рис. 1.1. Схематичне зображення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства[43]

Об'єктом безпеки називається те, на що спрямовані дії суб'єктів як негативного характеру, що завдають шкоди, руйнування, так і позитивного характеру, що запобігають першим.

У кадровій безпеці об'єктом є насамперед співробітник суб'єкта господарювання. Це зумовлено низкою причин.

По-перше, всі співробітники організації становлять її трудовий ресурс, кадровий потенціал, який, поряд з іншими видами ресурсів, є необхідною умовою її функціонування.

По-друге, унікальність даного ресурсу полягає в тому, що він, на відміну від інших видів ресурсів, є рушійною силою розвитку економічної системи, що визначає третю його характеристику — мобільність.

Кадрова безпека співробітника суб'єкта господарювання не зводить всю сукупність інтересів співробітника, що включає право на працю, збереження життя і здоров'я, матеріальні та соціальні, тільки до забезпечення його фізичної охорони, що передбачає захист від загроз шантажу, викрадень, вбивств, психологічного терору, залякувань, здирництва, напади з метою пограбування тощо. Такий підхід може спричинити негативну реакцію співробітника на оцінку його роботи менеджментом організації-роботодавця.

Співробітник суб'єкта господарювання, не задоволений оцінкою своєї праці, може перейти на роботу в інший суб'єкт господарювання. Недостатність рівня відповідної кваліфікації персоналу є загрозою економічній безпеці суб'єкта господарювання та його конкурентоспроможності. Тому система забезпечення кадрової безпеки розглядається фахівцями як фактор, що сприяє збереженню не тільки фінансового стану, економічного рівня суб'єкта господарювання, але і його конкурентоспроможності.

До об'єктів кадрової безпеки слід віднести претендентів на вакантну посаду господарюючого суб'єкта.

Особливістю системи забезпечення кадрової безпеки є дуалізм: з одного боку, об'єктом захисту є інтереси самого співробітника, а з іншого — система має бути спрямована на захист інтересів суб'єкта господарювання від загроз, джерелом яких може стати його співробітник. Персонал суб'єкта господарювання в певних умовах сам стає джерелом загроз економічній безпеці. Дані загрози виявляються в недобросовісному використанні, непрофесійному, недбалому ставленні до інших ресурсів організації або шахрайстві в різних його формах. В силу цього до об'єктів кадрової безпеки слід віднести все те, на що можуть бути спрямовані дії працівника-шахрая:

- природні багатства (водні, земельні ресурси, лісові угіддя, повітря);
- матеріальні ресурси (будівлі, споруди, механізми, обладнання, машини, сировина, матеріали, готова продукція тощо);
- нематеріальні ресурси (патенти, ліцензії, товарні знаки, ноу-хау, технології та інші права інтелектуальної власності);
- фінансові ресурси (кошти, цінні папери, сертифікати, валютні кошти тощо);
- досягнутий рівень майнового потенціалу та фінансового стану; виробничі, фінансові та інвестиційні процеси тощо.

Суб'єкт кадрової безпеки - це активний учасник процесів у діяльності забезпечення кадрової безпеки, що впливає на об'єкт кадрової безпеки

незалежно від характеру цього впливу: завдає шкоди, руйнування або протидіє цьому.

Співробітник підприємства є центральною, ключовою ланкою всієї сукупності суб'єктів кадрової безпеки, оскільки він, з одного боку, виконує функції щодо забезпечення економічної безпеки організації в загальній та кадровій безпеці зокрема, а з іншого боку, він може стати джерелом будь-якої загрози суб'єкту господарювання (крім техногенних загроз, природних катаклізмів), і протидіяти системі економічної безпеки.

Усі причини, внаслідок яких співробітник стає джерелом загроз економічній безпеці суб'єкта господарювання, можна розділити на дев'ять груп відповідно до їх характеру:

1) політико-ідеологічні: зумовлені економічною спрямованістю кадрової політики суб'єкта господарювання, що ігнорує соціальні потреби співробітників організації;

2) соціально-економічні: рівень оплати праці та соціальної підтримки не задовольняє співробітників організації;

3) психологічні: наявність психологічних проблем особистого характеру та взаємодії зі співробітниками та керівництвом господарюючого суб'єкта;

4) моральні: відсутність у співробітника відповідних якостей або його реакція у відповідь на поведінку керівництва структурним підрозділом або господарюючим суб'єктом, що є наслідком властивих їм морально-етичних якостей;

5) національні: властиві співробітникам певної національності риси характеру, що дозволяють їм здійснювати ризиковані операції, не санкціоновані керівництвом чи технічним та технологічним регламентом операції тощо;

6) фізіологічні: фізіологічні особливості співробітника, зумовлені хронічними захворюваннями, станом здоров'я тощо;

7) стратегічні: неефективна, невідповідна економічній політиці кадрова політика суб'єкта господарювання, протиріччя між декларованою та фактично проведеною кадровою політикою, відсутність інноваційного спрямування в кадровій політиці і, як наслідок, низька мотивація творчості та інновацій, відсутність системи корпоративних норм, правил та регламентів, неефективна система мотивації, відсутність стратегії навчання та підвищення кваліфікації співробітників організації, відсутність можливостей їх кар'єрного зростання, недостатня інформованість співробітників;

8) професійні: недоліки, помилки в управлінні персоналом та в роботі служби управління персоналом, включаючи неправильне складання штатного розкладу, нездатність оцінити знання, вміння та навички при прийомі претендентів на вакантні посади, незастосування надійних засобів перевірки претендентів на вакантні посади, відсутність глибоких знань, неправильний вибір програм навчання та підвищення кваліфікації;

9) фінансові: брак фінансових коштів для найму висококваліфікованих фахівців, навчання співробітників та підвищення їх кваліфікації, стимулювання творчих та інноваційних рішень.

До суб'єктів, що сприяють забезпеченню кадрової безпеки, належать співробітники та структурні підрозділи (у тому числі й спеціальні), які безпосередньо здійснюють діяльність із захисту кадрової та економічної безпеки господарюючого суб'єкта на підставі наданих їм виконавчим органом підприємства повноважень приймати рішення про цілі, завдання, засоби та засоби. методи забезпечення кадрової та економічної безпеки та здійснення їх:

- служба економічної безпеки (або безпеки) та її співробітники;
- співробітники спеціалізованих організацій, які надають послуги за договором;
- фінансова служба загалом та її співробітники і т.д.

До внутрішніх суб'єктів, що протидіють забезпеченню кадрової та економічної безпеки суб'єкта господарювання, належать співробітники, не задоволені оцінкою їх праці.

Система забезпечення кадрової безпеки обов'язково функціонує в чітко встановлених кордонах правового та законодавчого поля, і саме це є запорукою її ефективності. Нормативно-правовий супровід кадрової безпеки складається з основних законодавчих актів, нормативно-правових документів, внутрішніх положень та регламентів, які доцільно класифікувати за такими напрямками:

1. Міжнародні стандарти безпеки (ISO) до яких відносять: ISO 15408 «Загальні критерії оцінки безпеки інформаційних технологій»; ISO 27001 «Система управління інформаційною безпекою»; ISO 31000:2009 «Менеджмент ризику»;

2. Законодавча нормативно-правова база: Конституція України; Господарський кодекс України; Кримінальний кодекс України; Цивільний кодекс України; Кодекс законів про працю; Закон України «Про інформацію»; Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах»; Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»;

3. Нормативні документи внутрішньої регламентації: статут; посадові інструкції; трудовий договір; зобов'язання про нерозголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації; положення про комерційну таємницю; положення про захист комерційної таємниці; номенклатура посадових осіб і працівників, що мають доступ до комерційно таємниці; перелік відомостей, що є комерційною таємницею підприємства; внутрішній розпорядок роботи підприємства; положення про трудову дисципліну; положення про службове діловодство; положення про проведення службових розслідувань.

Основою забезпечення кадрової безпеки в частині контролю та нівелювання ризиків кадрового ресурсного потенціалу є нормативна база, що включає бізнес-плани як розвитку економічного суб'єкта в цілому, складені

на різні часові інтервали, так і бізнес-плани на окремі проекти, бюджети різних рівнів на різні періоди, що плануються.

Зазначені програмні документи повинні містити інформацію про необхідні трудові ресурси для виконання планів і бюджетів в об'ємних (натуральних) показниках (чисельності), якісних (рівень освіти, досвід роботи, вік тощо) та фінансових (величина витрат на формування кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації співробітників організації). Відомості про кадрове забезпечення виконання бізнес-планів та бюджетів повинні наводитися у двох розрізах: наявність кадрових ресурсів та необхідне їх придбання.

Для ефективної організації діяльності фахівців з кадрової безпеки потрібна також наявність такого виду програмного документа, як штатний розпис, що включає повний перелік посад співробітників, складений відповідно до бізнес-плану функціонування та розвитку економічного суб'єкта та забезпечує реалізацію його стратегічних та тактичних завдань. До штатного розкладу повинен бути складений довідник посад, що включає необхідні відомості про посади, повний та чіткий опис компетенцій, навичок та умінь, якими повинні мати особи, які обіймають відповідні посади. Цей документ лежить в основі підготовки заходів щодо контролю відповідності професійних та інших якостей кандидатів, які приймаються на певну посаду, та працівників у процесі здійснення ними трудової діяльності.

Відповідно до часу проведення виділяються три форми контролю за кадровими ресурсними ризиками: попередній, поточний та наступний.

Попередній контроль проводиться на стадії формування кадрового потенціалу при прийомі працівників у межах, визначених програмними документами (штатним розкладом та довідником посад).

На етапі поточного контролю мають бути реалізовані процедури, що дозволяють оцінити відповідність осіб займаним ними посадам, професійних характеристик окремих співробітників вимогам, передбаченим довідником посад, наприклад, аналіз результатів їх роботи, ефективності прийнятих ними

рішень, тестування тощо. Ці процедури також дозволять проводити необхідну ротацію кадрів. У рамках поточного контролю доцільним є аналіз ефективності фінансових витрат на створення та вдосконалення кадрової системи економічного суб'єкта.

Подальший контроль передбачає проведення аналізу фактичного виконання програмних документів у частині кадрового потенціалу, а саме відповідності фактичного наповнення штатного розпису та відповідності осіб, які обіймають певні посади, вимогам, зазначеним у довіднику посад. Заходи подальшого контролю також повинні визначити ефективність витрат, спрямованих на формування кадрового потенціалу, окремо щодо залучення фахівців та підвищення їх кваліфікації.

Слід зазначити, що правове забезпечення економічної безпеки належить до превентивних заходів. Інші механізми з метою забезпечення економічної безпеки діяльності підприємців державними органами не застосовуються, що зумовлює необхідність створення спеціальних служб суб'єктами господарювання

Формулювання мети діяльності служби безпеки впливає з факторів, що визначають необхідність її створення: забезпечення безпеки реалізації законних прав та дотримання інтересів у сфері підприємницької діяльності як підприємства, так і його співробітників.

Рішення про створення служби безпеки належить до компетенції керівництва економічним суб'єктом: або вищого органу — зборів акціонерів або учасників, або виконавчого (директора або ради директорів) у разі делегування цього права вищим органом керівництва. Залежно від розмірів господарюючого суб'єкта та його діяльності, від специфіки складу його майна та вчинених операцій особа, яка приймає це рішення, визначає й цілі діяльності структурного підрозділу, у тому числі забезпечення:

- фізичної безпеки працівників організації;
- фінансову безпеку організації;
- технологічної незалежності організації;

- екологічну безпеку діяльності організації;
- правової безпеки діяльності організації;
- кадрової (інтелектуальної) безпеки організації;
- інформаційну безпеку організації [56; с.135].

Формулювання мети має важливе значення для постановки задач та визначення функцій служби безпеки. До складу завдань відповідно до сформульованих цілей можуть бути включені такі:

- здійснення контролю за внутрішнім та зовнішнім середовищем функціонування господарюючого суб'єкта з метою виявлення потенційних загроз;
- розпізнавання та ідентифікація загроз безпеці суб'єкта господарювання;
- протидія фізичним та юридичним особам, які застосовують методи кримінальної конкуренції;
- запобігання або мінімізація ризиків, що виникають внаслідок застосування методів кримінальної конкуренції;
- запобігання або мінімізація ризиків, що виникають внаслідок реалізації інформаційних загроз;
- запобігання або мінімізація ризиків, що виникають внаслідок реалізації кадрових загроз;
- запобігання або мінімізація ризиків, що виникають внаслідок реалізації антропогенних загроз;
- виявлення деструктивних дій при реалізації бізнес-процесів суб'єкта господарювання;
- сприяння правоохоронним органам та судам у всіх сферах діяльності, що зачіпають інтереси організації;
- забезпечення захисту співробітників організації від протиправних посягань на їхнє життя та здоров'я;

- забезпечення збереження матеріальних цінностей, що належать організації на праві власності або використовуються нею у господарській діяльності;
- забезпечення безпеки інформації, що становить комерційну таємницю організації;
- протидія корупції тощо[71; с.715].

Загальний досвід дозволяє зробити висновок, що кадровою безпекою повинна займатися не тільки служба безпеки. Будь-яка дія менеджера з персоналу на будь-якому етапі – це або посилення, або послаблення безпеки підприємства за її основним кадровим складником.



Рис. 1.2. Схема взаємодії кадрової безпеки суб'єкта господарської діяльності із зовнішнім та внутрішнім середовищем [71]

В структурі кадрової безпеки необхідно розрізняти зовнішні та внутрішні загрози. До зовнішніх негативних дій відносяться ті, що не залежать від волі та свідомості співробітників. До внутрішніх - належать дії (навмисні або ненавмисні) виключно співробітників підприємства, що призводять до збитків.

Негативні впливи зовнішнього середовища безумовно впливають і на внутрішні процеси на підприємстві та на кадрову складову економічної безпеки.

Таким чином, кадрова безпека знаходиться у прямій залежності від трьох основних видів загроз: працевлаштування, лояльності персоналу та контролю.

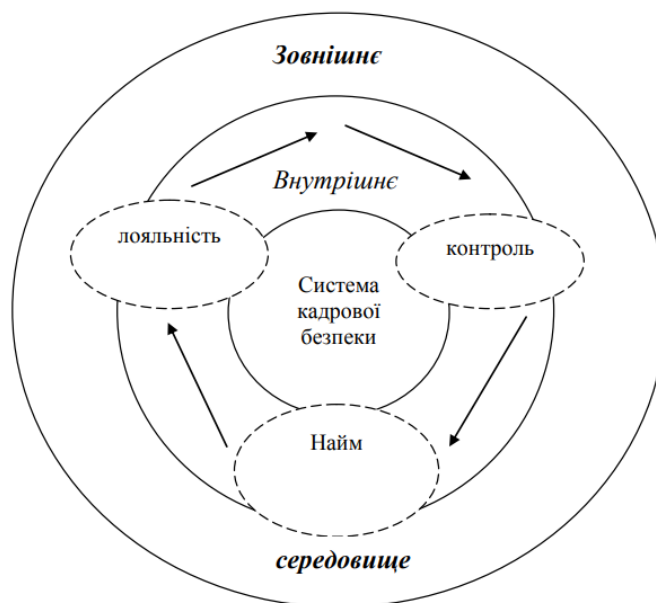


Рис. 1.3. Джерела загроз кадровій безпеці підприємства [53]

Працевлаштування працівників - комплекс заходів безпеки в процесі наймання на роботу та прогнозування благонадійності. До нього входить розгляд таких питань безпеки компанії, як пошук кандидатів, загальні процедури відбору персоналу, юридичний супровід приймання на роботу, випробувальний термін та адаптація.

Рівень лояльності співробітників відіграє важливу роль у створенні та забезпеченні кадрової безпеки організації, оскільки тільки лояльний співробітник завжди готовий змиритися з труднощами компанії, йти разом із нею до довгострокових цілей; даний співробітник сприяє збільшенню продуктивності, зниженню конфліктності в колективі, якісному обслуговуванню споживача, що, своєю чергою, призводить до збільшення прибутку компанії.

Лояльність співробітника – це вірність, відданість цілям та цінностям компанії, здійснення діяльності, яка підтримує та допомагає реалізувати ці цілі.

Лояльність співробітника безпосередньо впливає на кадрову безпеку організації, оскільки вона, в першу чергу, залежить від сприятливого ставлення співробітників до роботодавця та компанії. Це відношення залежить від рівня лояльності співробітника, яка позначається на продуктивності тієї чи іншої організації.

Таким чином, однією з умов забезпечення кадрової безпеки організації є збереження лояльності персоналу. Лояльність є умовою формування у співробітників професійної мотивації, яка надалі позначається на усій діяльності організації. Однак підприємство, заощаджуючи на цьому кошти, повинно буде витратити ще більше ресурсів на заходи з контролю.

Контроль – комплекс заходів, встановлених для персоналу та які містяться в регламентах, що поєднують обмеження, режими, технологічні процеси, оціночні, контрольні та інші операції та процедури безпеки. Контроль націлений безпосередньо на забезпечення безпеки організації, ліквідацію можливостей заподіяння збитків та є, як правило, функцією служби безпеки чи інших підрозділів.

Забезпечення кадрової безпеки у процесі функціонування трудового колективу здійснюється за чотирма основними напрямками (нормативним, організаційним, професійним та фінансовим) та в рамках трьох форм контролю (попереднього, поточного та підсумкового) [53; с.35].

З погляду безпеки у підході до трудової взаємодії кожен кандидат на вакансію, кожен робітник підприємства повинен щохвилинно розглядатися як джерело ризику, джерело потенційної загрози.

Способи щодо запобігання та мінімізації загроз з боку своїх працівників універсальні. Вони підходять для співробітників будь-якого рівня, кваліфікації, не залежать від відділу та займаної посади та включають:

Підбір та перевірка потенційних кандидатів, перевірка наявності рекомендацій, виявлення найбільш досвідчених та надійних працівників; внутрішній контроль, своєчасне усунення обставин та загроз; матеріальна мотивація; надання соціальних пільг; створення сприятливого емоційного клімату при взаємодії між співробітниками, поважне ставлення як із боку персоналу, і самої компанії; запровадження системи наставництва, проходження тренінгів та різних навчань; правильне та обґрунтоване відсіювання джерел зовнішніх та внутрішніх загроз з боку співробітників.

Лише у сукупності всіх заходів описані методи можуть дати як позитивний ефект із забезпечення кадрової безпеки, а й у певною мірою запобігти можливості поширення у сфері третіх осіб конфіденційної інформації підприємства.

Варто зазначити, що для керівництва підприємства першочерговим завданням має виступати вибір та визначення певних принципів, здатних створювати ефективний комплекс для компетентного управління кадрами, орієнтиром якого виступатиме взаємовигідна співпраця між персоналом і керівництвом. І тільки цілеспрямований управлінський вплив на кадри сприятиме побудові ефективної системи управління співробітниками.

Таким чином, лише брати участь у розробці корпоративної культури, що дозволяє реалізовувати стратегію безпеки у кадровій сфері та розробка кадрової політики, враховуючи при цьому вимоги безпеки в галузі кадрів, дозволить сформувати ефективну систему кадрового менеджменту, здатну дозволити забезпечити кадрову безпеку на підприємстві.

Для мінімізації ризиків загроз кадрової безпеки організаціям необхідно розробляти систему управління кадровою безпекою. Процес управління кадровою безпекою є послідовністю певних дій, реалізація яких дозволить сформувати управлінський вплив.

На нашу думку, процес управління кадровою безпекою має будуватися на основі системного підходу, що враховує всі аспекти

забезпечення безпеки. Структура процесу управління кадровою безпекою організації складається з трьох етапів.

Перший етап – визначення елементів системи управління кадровою безпекою – має важливе концептуальне значення організації самого процесу управління. Повинні бути визначені не лише елементи системи, а й існуючі між ними взаємозв'язки. До елементів системи управління кадровою безпекою можна віднести суб'єкти, об'єкти, підходи до управління, прийоми та інструментарій управління.

Суть другого етапу – формування інформаційно-методичного забезпечення оцінки стану кадрової безпеки – полягає у створенні інформаційної бази, що дозволяє проводити оцінку стану кадрової безпеки, а також методичної бази, що включає методики оцінки, що враховують специфіку діяльності організації.

На третьому етапі проводиться діагностика рівня кадрової безпеки, що включає розрахунок оціночних показників та параметрів. Підсистема моніторингу загроз включає в себе два етапи:

1. виявлення зовнішніх та внутрішніх загроз кадрової безпеки;
2. розробку та впровадження заходів щодо запобігання (або нейтралізації) загроз.

Підсистема контролю має забезпечувати оцінку ефективності впроваджених заходів щодо запобігання або нейтралізації загроз кадровій безпеці, а також рівня управління кадрової безпеки. Ця підсистема дає підстави для коригування виконання будь-якого з етапів управління кадровою безпекою організації.

Таким чином, управління кадровою безпекою організації дозволить своєчасно реагувати на виклики навколишнього середовища та забезпечити ефективність не лише персонал-менеджменту, а й управлінських процесів загалом [57; с.192].

Як стверджують науковці [69, 46, 31, 2], вітчизняна специфіка кадрової безпеки характеризується вірогідністю реалізації загроз від

кадрового потенціалу підприємства, що визначається дією двох груп факторів.

До об'єктивних відносять фактори, дія яких не залежить від господарської поведінки конкретних працедавців. Вони враховують розглянуті нижче фактори і мають за мету нейтралізувати їх.

Першим, та особливим фактором виступає трудова ментальність українців.

Характерні риси трудової ментальності українців:

- трудова діяльність - другорядна по значущості в системі життєвих цінностей і пріоритетів. Визначає менший ступінь вмотивованості співробітника до повного дотримання умов працевлаштування та поєднана з небажанням втратити місце роботи;
- працедавець сприймається як соціальний супротивник, а не соціального партнера. Таким чином, визначається психологічна готовність співробітника до умисного нанесення йому шкоди в цілях видуманої «соціальної справедливості» або навіть особистої помсти;
- відчуття колективізму і повної сформованої солідарності з колегами по роботі, що може призвести до приховання інформації про порушення в області безпеки, а іноді навіть готовність до прямої співучасті в таких порушеннях [46; с.209].

Другим фактором виступає сама система ведення підприємництва, що бере свій початок з 1990-х років та має відповідні напівкримінальні особливості (найчастіше уявні). Одним з важливих проявів цього фактору є допущення активного використання методів недобросовісної конкуренції в різних сферах господарської діяльності.

Вирізняють такі риси недобросовісної конкуренції:

- застосування незаконних способів розкриття комерційної таємниці;
- копіювання товарів іншої компанії, але із свідомо низькою якістю виконання, що зрештою шкодить репутації оригіналу;

- найменування організації містить певні слова: воно схоже візуально і за звучанням на назву відомої компанії, через що покупці плутають фірму з останньою;

- способи, що вводять клієнта в оману щодо походження товару;
- спеціально завдані збитки продукції опонентів;
- незаконні методи отримання відомостей про бізнес конкурента та їх несумлінне застосування;

- вимагання та наклеп щодо компанії-противника;
- перебільшення або брехня щодо характеристик та якості продукту з метою отримати перевагу на ринку;

- реклама товару, що ганьбить ім'я опонента, або неправильні відомості в ній [58; с.17].

Третім фактором є недоліки діючого в Україні трудового законодавства. Наявний Кодекс Законів про Працю України та інші правові документи ґрунтуються на соціально-орієнтованому трудовому законодавстві держав, що мають розвинену ринкову економіку. Але при цьому вони ігнорують сучасні умови існування суто українського ринку праці та не відображають реальний стан розвитку та можливостей вітчизняної економіки. В умовах війни трудове законодавство дещо змінилося у бік зменшення соціальних гарантій та пільг. Але і зараз вітчизняні працедавці не мають можливості повністю використовувати найбільш ефективні технології управління персоналом. Завдяки цьому зменшується рівень кадрової безпеки.

Ефективні технології управління персоналом мають певні умови та правила застосування та повинні включати в себе основи кадрового планування найму персоналу, відбору та прийому. Повинні передбачати проведення ділової оцінки претендентів та їх професійну орієнтацію. Здатні організувати адаптацію персоналу та створювати можливості для розвитку ділової кар'єри. Це забезпечить зниження ризиків плинності кадрів, створення кадрового резерву як для керівного так і нижчого складу, сформує

мотиваційні передумови діяльності, забезпечить інформаційний, правовий та нормативно-методичний аспекти управління.

Основні технологічні прийоми менеджменту, які реально працюють:

- при доборі кадрів підвищена увага приділяється діловим та особистісним якостям претендентів;
- спеціалісти з кадрів проводять роботу, використовуючи різні технології відбору персоналу;
- новим співробітникам допомагають пройти ефективну адаптацію [59; с.179].

Аналізуючи сутність кадрової безпеки підприємства, доцільно відокремити пов'язані з нею ключові проблеми:

1. Створення висококваліфікованої робочої сили та перехід на автоматизацію виробництва;
2. Створення соціальних умов праці;
3. Організація постійного контролю ефективності діяльності, що зумовлює координацію всіх підрозділів;
4. Забезпечення експансії нові ринки збуту;
5. Визначення пріоритетності цілей розвитку;
6. Розробка та реалізація стратегії розвитку організації;
7. Ефективне використання потенціалу [64, 22,12].

Велика кількість вищезазначених проблем може бути ліквідована або зведена до мінімуму за наявності продуманої дієвої кадрової політики.

Кадрова політика підприємства – це система принципів і правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі у відповідності з концепцією розвитку організації [64; с.27].

Проблема об'єктивності представляється як груп вимог до оцінним методам і вимагає, щоб персонал був оцінений:

- об'єктивно;
- надійно;
- достовірно;

- з можливістю прогнозу;
- комплексно.

Питання суб'єктивності безпосередньо пов'язане з проблематикою людського фактору. Найбільшу актуальність людський фактор знаходить при управлінні персоналом у плані підбору, відбору, атестації, ротації, мотивації, звільнення та інших процедур. А тому важливо уніфікувати більшість процедур при взаємодії з людьми для більшої об'єктивності. Насамперед, роботодавець цікавить, чи знає працівник, основні критерії безпеки.

Таким чином, ефективність економічної безпеки роботи персоналу, що складається з сукупності всіх факторів. Починаючи від способів найму персоналу закінчуючи критеріями ефективності роботи. Від цього безпосередньо залежить рівень стійкості організації до зовнішніх та внутрішніх загрозам.

У Додатку А показано основні напрями кадрової політики за ступенем відкритості формування кадрового складу (відкриті та закриті) [63, 44, 13].

Формування кадрової політики на підприємстві здійснюється тільки на підставі аналізу даних інформаційних джерел про його кадрове забезпечення.

Доказову базу кадрової політики слід доповнити даними, які несуть дані про кадри підприємства, але не є підставою для облікових записів.

Висновки до 1 розділу

В усі часи, одним з головних завдань у процесі розвитку економіки було і є завдання забезпечення економічної безпеки підприємств та організацій. Важливість процесу дотримання безпеки та управління кадрами підприємства стає необхідним у зв'язку з недостатнім теоретичним дослідженням означеної проблеми, недостатнім розумінням (у деяких керівників підприємств) важливості цієї проблеми, а також значну кількість її складових.

В структурі економічної безпеки важливе місце займає безпека кадрова. А в кадровій безпеці необхідно розрізняти зовнішні та внутрішні загрози. До зовнішніх негативних дій відносяться ті, що не залежать від волі та свідомості співробітників. До внутрішніх - належать дії (навмисні або ненавмисні) виключно співробітників підприємства, що призводять до збитків.

Кадрова безпека знаходиться у прямій залежності від трьох основних видів загроз: працевлаштування, лояльності персоналу та контролю.

На нашу думку, процес управління кадровою безпекою має будуватися на основі системного підходу, що враховує всі аспекти забезпечення безпеки. Структура процесу управління кадровою безпекою організації складається з трьох етапів.

Перший етап – визначення елементів системи управління кадровою безпекою.

Суть другого етапу – формування інформаційно-методичного забезпечення оцінки стану кадрової безпеки.

На третьому етапі проводиться діагностика рівня кадрової безпеки, що включає розрахунок оціночних показників та параметрів.

Формування кадрової політики на підприємстві здійснюється тільки на підставі аналізу різноманітних даних інформаційних джерел про кадрове забезпечення підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ»

2.1. Характеристика та організаційна структура ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія»

Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Центральноукраїнська будівельна компанія», або скорочено ТОВ «ЦБК».

Компанія була створена у 2019 році і займається наданням високопрофесійних послуг у сфері промислового та цивільного проектування споруд та будівель, їх технічного обстеження, наданням послуг проектування інженерних мереж, геодезично-геологічних вишукувань, дизайну екстер'єру та розробки детальних планів територій. На їх рахунку проектування елеваторів, заводів, житлових будинків, освітньо-культурних, медичних закладів та супермаркетів.

Юридична адреса співпадає з місцем розташування організації: Україна, 25031, Кіровоградська обл., місто Кропивницький, ВУЛИЦЯ КОСМОНАВТА ПОПОВА, будинок 9, корпус 1, офіс 100.

Основним КВЕДОМ діяльності підприємства є: 41.20 – Будівництво житлових і нежитлових будівель; 71.11 – Діяльність у сфері архітектури, що стосується додаткових КВЕДІВ: 41.10 - Організація будівництва будівель, 43.11 - Знесення, 42.99 - Будівництво інших споруд, н.в.і.у., 42.91 - Будівництво водних споруд, 42.22 - Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій, 43.91 - Покрівельні роботи, 77.39 - Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у., 77.32 - Надання в оренду будівельних машин і устаткування, 77.31 - Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування, 68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, 68.10 - Купівля

та продаж власного нерухомого майна, 52.24 - Транспортне оброблення вантажів, 52.10 - Складське господарство, 46.73 - Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, 43.99 - Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у., 43.33 - покриття підлоги й облицювання стін, 43.32 - установлення столярних виробів, 43.31 - штукатурні роботи, 43.29 - інші будівельно-монтажні роботи, 43.22 - монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, 43.21 - електромонтажні роботи, 43.13 - розвідувальне буріння, 23.62 - виготовлення виробів із гіпсу для будівництва, та ін.

Такий великий асортимент додаткових послуг пов'язаний з тим, що компанія досить молода і однією з основних стратегій є розширення спектра послуг, цьому сприяє професійний рівень фахівців, технологічна та виробнича база, територіальне розташування компанії в центрі України, що в свою чергу гарантує доступність послуг та зручність у транспортуванні.

В майбутньому плануються два додаткові відділи:

1. Відділ будівництва.
2. Відділ оптової та роздрібної торгівлі.

Також це пов'язано з різноманітністю бази контрагентів, якими можуть виступати як державні так і приватні підприємства, головним пріоритетом для яких є надійність компанії та отримання комплексу послуг: від проектування, постачання матеріалів, будівництва до введення в експлуатацію будівель та споруд.

Оскільки основна мета компанії полягає в тому, щоб задовольнити постійно зростаючий попит на якісні послуги проектування, будівництво, закупівлю матеріалів та технічного устаткування, доцільно розглянути основні принципи компанії.

Основними принципами компанії ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія» є:

1. Якість. В компанії працюють фахівці з багаторічним досвідом, що дозволяє створювати проекти будь-якої складності, кваліфікацію працівників

підтверджують сертифікати які відповідають класам наслідків від СС1 до СС3.

2.Прозорість. Принцип повної прозорості системи, участь у тендерах на електронних майданчиках держзакупівель (<https://prozorro.gov.ua/>, <https://zakupki.prom.ua/>, tender.uub.com.ua), відсутність хабарництва та корупції.

3.Безпечність. Відповідність усім будівельним нормам, доступність для мало мобільних груп населення, що гарантує дотримання норм безпеки, відсутність шкоди для людей та навколишнього середовища.

4.Ефекивність.Фахівці постійно удосконалюють свої навички та опановують новітні технології які відповідають провідним тенденціям.

Організаційна структура управління підприємством – упорядкована сукупністю відділів, які керують його діяльністю, взаємозв'язками і підпорядкуванням.

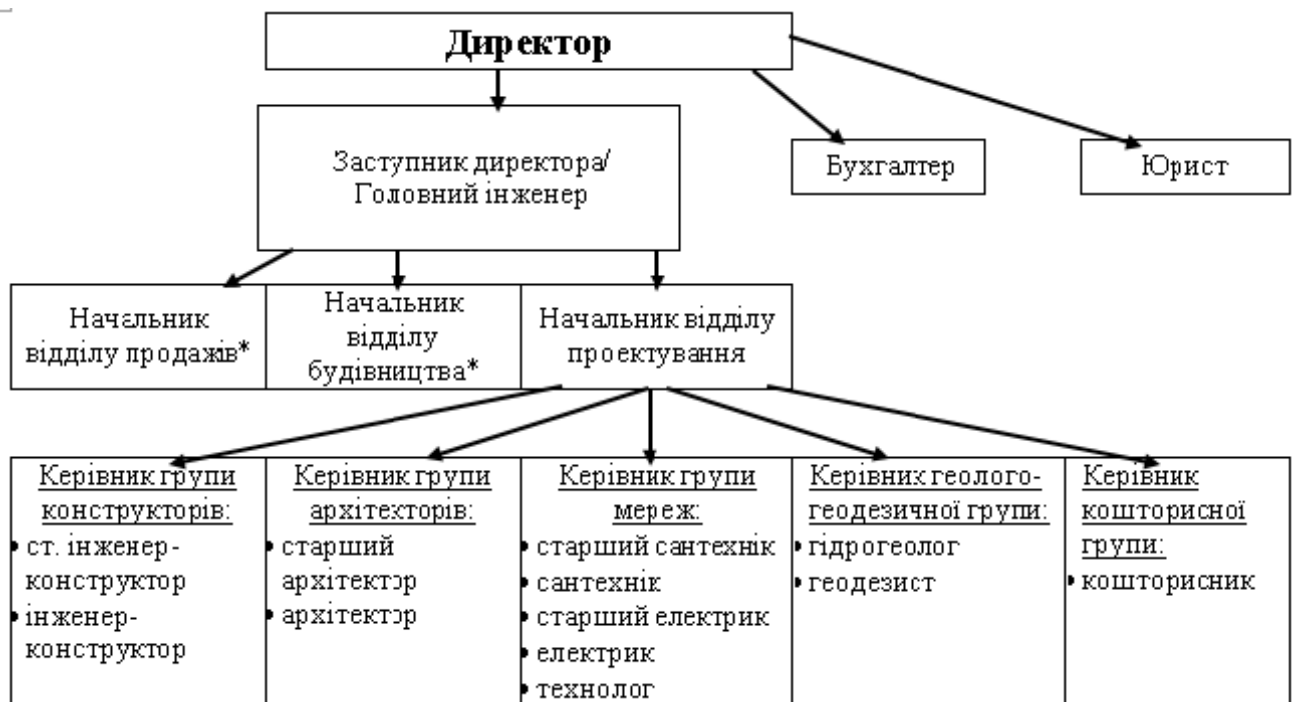


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Кожен рівень підприємства – це рівень конкретних рішень і відповідальності за них. Всі рівні управління узгоджені і взаємопов'язані.

Директору підпорядковуюються бухгалтер, юрист, заступник директора/головний інженер та начальники відділів. Зараз функціонує один відділ – проектування, два інші відділи з позначкою * знаходяться на стадії майбутнього стратегічного розвитку, задля розширення спектра послуг.

В посадові обов'язки головного інженера проекту входить: пошук та перемовини з контрагентами, ведення проектів, прийняття найважливіших і складніших технічних рішень, пошук та відбір персоналу, а також обов'язки заступники директора. Йому підпорядковується начальник проектного відділу та керівники всіх груп.

Начальник відділу проектування займається адміністративною роботою, визначає разом з іншими підрозділами обсяги робіт по проектуванню, перелік вихідної документації та інших даних, необхідних для якісного і своєчасного виконання проектно-конструкторських робіт, ведення табеля та розподіл заробітної плати, преміювання. З позиції адміністративної діяльності він контролює та тісно взаємодіє з керівниками всіх груп: конструкторів, архітекторів, мереж, геолого-геодезії та групою кошторисників. Кожен з керівників груп керує та відповідає за свій технічний процес, вони також дуже тісно взаємодіють між собою, для виконання роботи максимально якісно, оскільки їх процеси тісно пов'язані.

Далі представимо короткий огляд на компанії нашого регіону які приймають участь у державних закупівлях на проектування (дивись таб. 2.1).

Для розрахунків застосовано дві формули:

Перша формула для підрахунку ринковості або попиту на послуги серед державного сектору, в якій беруть участь компанії нашого регіону:

P – коефіцієнт ринковості або попиту на послуги.

$$P = \frac{d}{m}$$

d – кількість підписаних договорів за весь період участі у державних закупівлях на проектування.

m – кількість повних місяців з моменту першого підписання договору на майданчику державних закупівель.

Таблиця 2.1.

Компанії які приймають участь у держзакупівлях

Компанії	Дата першої участі	Участь у закуп.	Підписано договорів	Підписано дог. на суму	Ринковість або попи на послуги	Середньо-місячний обіг коштів
ПП «СЕРВІСІНВЕСТ»	16.05.2016	72 зак.	67 дог.	11 728 031,57	1,12	195467,19
ТОВ «КБ «АЛЬЯНС»»	14.09.2016	91 зак.	80 дог.	229 143 888,99	1,43	4091855,16
ПП «АЮ-ДАГ-А»	22.11.2016	30 зак.	29 дог.	2 780 712,83	0,55	52466,28
ТОВ «ПВІ «АГРОПРОЕКТ»»	24.02.2017	75 зак.	71 дог.	6 117 689,28	1,42	122353,78
ТОВ «АЛЬВУТ»	05.09.2017	29 зак.	24 дог.	1 987 258,78	0,55	45164,97
ТОВ «ЦБК»	28.02.2018	64 зак.	58 дог.	8 060 152,99	1,53	212109,29
ФОП ПИРОГОВА А.В.	08.11.2019	52 зак.	46 дог.	3 592 425,04	2,55	199579,16

Джерело: складено автором.

Друга формула для підрахунку середньомісячного обігу коштів від підписаних договорів на проектування:

O – середньомісячний обіг коштів від кількість підписаних договорів за весь період участі у державних закупівлях на проектування.

$$O = \frac{s}{m}$$

s – сума коштів від підписаних договорів за весь період участі на майданчику державних закупівель.

m – кількість повних місяців з моменту першого підписання договору на майданчику державних закупівель.

Проаналізувавши компанії можна зробити висновки, що компанія ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія» одна із самих молодших на ринку державних закупівель і поступається в віці тільки ФОП

ПИРОГОВА, але не дивлячись на це, якщо порівнювати показник ринковості або попиту послуг вона знаходиться на другому місці серед більш досвідчених конкурентів, які на ринку довше. Це говорить про відповідність принципам які ставить компанія перед собою: якість, прозорість, безпечність, ефективність, а також на відповідність цінової політики до ринкового попиту.

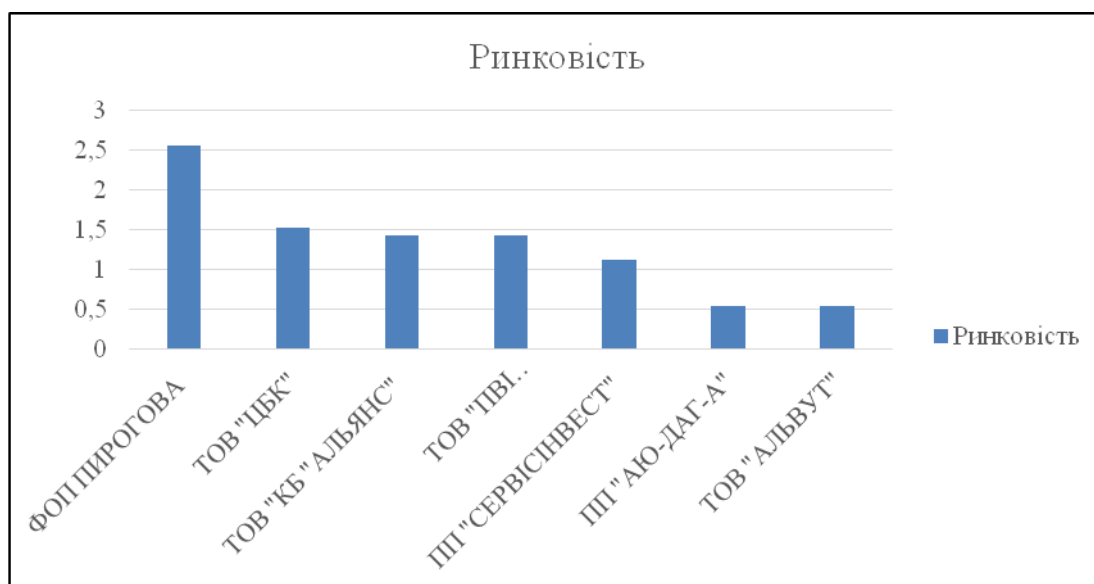


Рис. 2.2. Показники ринковості або попиту послуг

Нажаль, коефіцієнт ринковості або попиту не завжди відображає об'єктивний обіг коштів підприємства від кількості підписаних договорів, тому що компанія за весь час участі на майданчику державних закупівель може підписати лиш один або два договори, що буде говорити про низький рівень попиту на її послуги, але сума обігу коштів по договорах може бути більшою ніж сумарний обіг коштів інших підприємств за довший термін. Тому доцільно окрім коефіцієнту ринковості звернуті увагу на обіг коштів від кількості підписаних договорів, щоб мати можливість правильно проаналізувати місце компанії ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія» серед інших підприємств.

Підрахувавши середньомісячний обіг коштів можна зробити висновок, що компанія ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія» все одно займає одну з лідируючих позицій серед інших підприємств. Але в

порівняні з ТОВ «КБ «АЛЬЯНС»», яка займає перше місце можна побачити значну різницю в середньомісячному обігу підприємств.

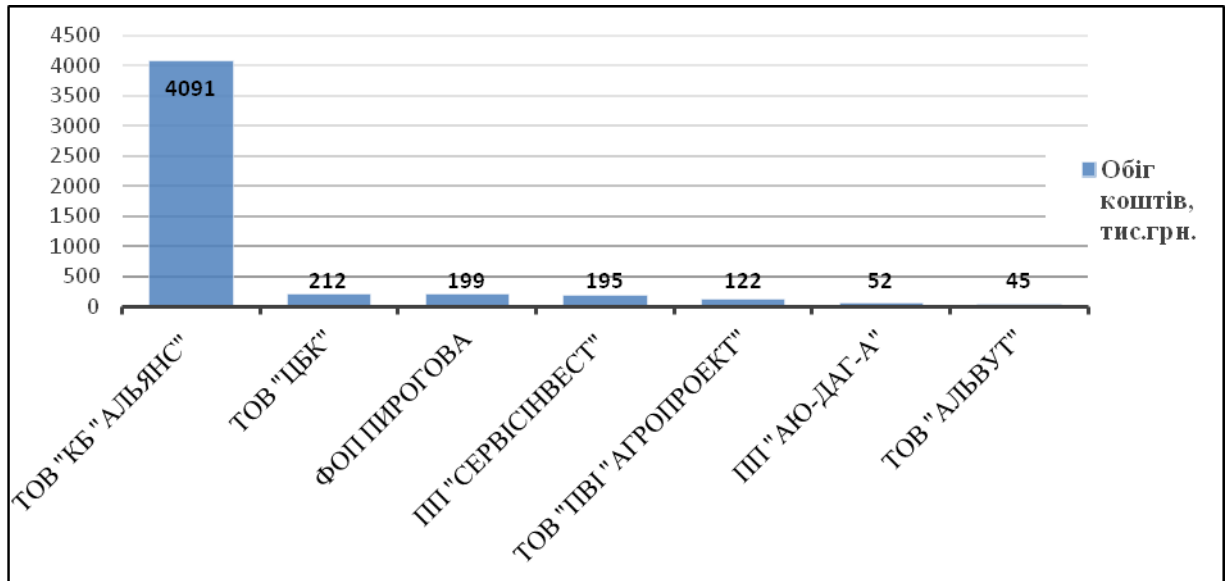


Рис. 2.3. Показники середньомісячного обігу коштів

Отже, можна зробити висновки оскільки компанія ще досить молода проектна робота яку вона виконує може мати: не високі ціни, менші об'єми робіт по проектуванню, меншу кількість крупних контрагентів, або ж відсутність «відкатів» по державним закупівлям.

2.2. Аналіз систем пошуку, оцінки та підбору персоналу на підприємстві ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія»

В компанії ТОВ «ЦБК» пошуком персоналу займається головний інженер, який також виконує обов'язки заступника директора. В процесі відбору здійснюється поетапне формування остаточних списків кандидатів. Відразу відсіваються ті кандидати, які не відповідають встановленим на підприємстві вимогам. Одночасно застосовують (по можливості) об'єктивну оцінку рівня знань та рівня володіння кандидатом необхідними професійними навичками. Таким чином, формується складна багаторівнева система проведення підбору людських ресурсів.

Виділяємо наступні етапи відбору персоналу:

Розміщення інформації про відкриття вакансії у ЗМІ та на відповідних сайтах.

- Розробка конкретних професійно-фахових вимог до кандидата на посаду.
- Аналіз резюме, рекомендаційного листа, порт фоліо та (при наявності) кваліфікаційного сертифіката.
- Співбесіда з головним інженером проекту та директором.
- Виконання практичного завдання.
- Випробувальний термін.
- Прийняття остаточного рішення щодо співробітника.

В процесі пошуку потрібного персоналу використовують як внутрішні, так і зовнішні джерела. Внутрішніми джерелами пошуку персоналу у компанії є: діючі співробітники, колишні співробітники компанії, знайомі та родичі працівників.

Зовнішніми джерелами пошуку персоналу, можна назвати:

вищі навчальні заклади та інші освітні установи, де готують спеціалістів потрібних напрямків;

Інтернет ресурси для пошуку фахівців;

центри зайнятості та рекрутингові агенції;

підприємства з схожою сферою діяльності [43; с.18].

Під час роботи із зовнішніми джерелами компанія використовує наступні форми та методи пошуку персоналу:

- Зустрічі з керівництвом навчальних закладів для пошуку обдарованих студентів.
- Розміщення інформації про вакансії на відповідних Інтернет ресурсах та у ЗМІ.
- Розміщення заявки на пошук персоналу в центрі зайнятості.

Аналіз доступної інформації про кадрову ситуацію на підприємствах зі схожою сферою діяльності, зустрічі з потенціальними кандидатами на посаду [54; с.195].

У компанії ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія» виділяються наступні етапи заміщення вакантної посади начальника відділу або керівника середньої ланки:

- Розробка вимог до посади; необхідність володінням необхідним кваліфікаційним рівнем для виконання певного виду роботи.
- Розширений пошук претендентів; залучити до конкурсу якнайбільше кандидатів, навіть якщо вони відповідають мінімальним вимогам;
- Відбір на посаду кращих кандидатур на думку керівництва; зазвичай здійснюється з урахуванням попередніх досягнень.

Розробкою вимог та аналізом кандидатів займається головний інженер сумісно з директором підприємства. Під час проведення відбору на посади начальника відділу, та керівника групи зазвичай звертають увагу на те, щоб кандидати максимально відповідали всім вимогам, на інші посади відповідність вимогам більш гнучка. Тому на керівні посади бажано розглядати декілька кандидатур з участю зовнішніх кандидатів.

При відборі фахівців на підвищення або для переходу на іншу посаду, важливо враховувати те, що оцінка тільки професійних якостей працівника не дає достовірної інформації про його здібності. Без врахування різнобічних чинників особистості майже не можливо прорахувати результати зміни умов праці. Наприклад є випадки, коли працівник втрачає свою ефективність при переміщенні з одного рівня на інший або при підвищенні на посаду лінійного керівника.

Перехід від роботи з внутрішніми зв'язками, до роботи зі значними зовнішніми зв'язками – такі переміщення передбачають критичні зміни, які послаблюють показники діяльності на новій посаді, та майбутні успіхи.

Відбір кандидатів на посаду в компанії ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія» здійснюється за допомогою оцінки наявних ділових якостей кандидатів. При цьому використовуються спеціальні оцінювальні

методики, що враховують систему ділових та особистісних характеристик, та оцінюють наступні групи якостей:

- професійно – ділові якості;
- адміністративно – організаційні якості;
- соціально – психологічні якості;
- моральні риси темпераменту.

Перша група складається з наступних якостей: професійна компетентність; відповідна кваліфікація, що відповідає посаді; бажання професійного зростання; здатність до інновацій; вміння визначати та досягати адекватні цілі, формулювати доручення для підлеглих; вміння сприймати документи; здатність брати на себе відповідальність та приймати рішення; вміння швидко орієнтуватися у складній обстановці, прислухатися до критики, бути самокритичним; ініціативність; ентузіазм та раціоналізм; працездатність; креативність.

Друга група визначається наступними якостями: контроль за виконанням завдань; організаційні вміння; навички співпраці з підлеглими; оперативність реакцій; ініціативність; вміння організовувати свій час; навички командної роботи.

Третя група складається з таких якостей: вміння управляти поведінкою; лідерські здібності; оптимізм; здатність вирішувати конфлікти; вміння володіти собою; впевненість у своїх діях; здоровий спосіб життя, гарні манери, охайний вигляд.

До четвертої групи входять наступні якості: чуйність та порядність, інтелігентність, чесність, принциповість, ввічливість, сумлінність, врівноваженість, людяність [61; с.508].

Для кожного конкретного випадку з цього списку вибираються ті якості, які найкраще допомагають вирішити виникаючу потребу чи проблему, і до них додаються специфічні, якими повинен володіти кандидат на визначену посаду. Відбираючи найважливіші якості для визначення вимог до кандидатів, головний інженер та директор повинні відрізняти якості, які

необхідні при працевлаштуванні вперше на роботу та якості, які можна набути досить швидко, після призначення на посаду.

Після цього проводиться робота з визначення наявності якостей у кандидатів та ступінь володіння ними. Для полегшення оцінки кандидатів нами був розроблений чек лист оцінки ділових та особистісних якосте, (дивись таб.2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка ділових та особистих якостей кандидатів на посаду ТОВ «ЦБК»

Групи якостей	Критерії	Адміністративно-управлінський персонал		Фахівець		Виконавець	
Професійні – ділові якості	1.Професійна компетентність 2.Наявність кваліфікації 3.Відповідальність 4.Бажання розвиватись особистісно і професійно. 5.Грамотично правильне мовлення	0,36		0,42		0,42	
адміністративно – організаційні якості	1.Цілеспрямованість 2.Ініціативність 3.Рішучість 4.Вміння працювати в команді 5.Вміння організувати колектив	0,26		0,22		0,18	
соціально – психологічні якості	1.Впевненість в собі 2.Лідерські здібності 3.Вміння вирішувати конфліктні 4.Відсутність шкідливих звичок 5.Охайний вигляд	0,22		0,20		0,20	
моральні риси темпераменту	1.Порядність, 2.Чесність, 3.Сумлінність 4.Принциповість, 5.Інтелігентність	0,16		0,16		0,16	
Загальна кількість балів		1		1		1	

Отримані результати складають у рейтингову шкалу, яка має таку систему оцінювання:

1) від 0,20 до 0,49 – кандидат повністю не відповідає посаді.

2) від 0,50 до 0,59 – кандидат не відповідає посаді, але можливий перегляд кандидатури через деякий термін (узгоджений керівництвом).

3) від 0,60 до 0,80 – кандидат не відповідає вимогам, але можливе працевлаштування (за наявності вакантного місця) на посаду, яка потребує меншої кваліфікації, з майбутнім кар'єрним зростанням.

4) більше 0,80 – кандидат відповідає вимогам, переходить до наступного етапу відбору – практичного завдання.

Оптимальне визначення критеріїв відбору засноване на чітко сформульованих якостях працівника, які необхідні для конкретної посади. Вибрані критерії дозволяють отримати комплексну оцінку працівника, у якій відображається рівень освіти, досвід, стан здоров'я та особисті психофізіологічні особливості. Вимоги на рівні «ідеальної кандидатури», розроблені виходячи з характеристик працівників компанії, які добре або відмінно справляється з професійними обов'язками.

Зазвичай найважливішим критерієм кваліфікації працівника є практичний досвід. Саме тому керівництво компанії ТОВ «ЦБК» під час заснування компанії надавало перевагу найманню працівників з великим практичним досвідом, створюючи міцний кваліфікований кістяк з професіоналів. Одним із способів оцінки досвіду є аналіз трудового стажу. Зараз під час пошуку фахівців, практичний досвід не має суттєвого значення, головне хороша теоретична база знань та бажання навчатись. Компанія ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія» приймає на роботу кандидатів які не мають досвіду роботи, оскільки проводить самостійне навчання нових співробітників. Перевага надається кандидатам, які найбільше відповідають вимогам.

Також, однією з важливих характеристик працівників є їх соціальний статус. Прийнято вважати, що сімейна людина здатна на більш ефективну, продуктивну і високоякісну працю, ніж яка знаходиться у вільних відносинах. Не менш важливим критерієм є вік кандидата. Тому вимоги майбутньої посади зіставляються з віковими характеристиками потенційного

кандидата. Ретельному добору піддаються дуже молоді та пенсійного віку претенденти.

Кінцеве рішення при відборі персоналу компанія ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія» приймає у кілька етапів, які обов'язково має пройти кожен претендент. На кожному етапі частина претендентів може відсіятись. Іноді претенденти можуть відмовитись від необхідних процедур відбору, приймаючи рішення про пошук робочого місця в іншій компанії.

Аналізуючи резюме, рекомендаційного листа з порт фоліо (за наявності) певну увагу звертають на попередній досвід роботи. На основі отриманих даних можна провести орієнтовну психометричну оцінку кандидата. Резюме є першим етапом процедури оцінки та відбору кандидатів у компанію ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія». Якщо на наступному етапі буде виявлена неправдивість інформації, це є підставою для відсіву кандидата.

Аналіз резюме у поєднанні з іншими методами відбору виявляє наступну інформацію:

- відповідність професійної освіти та практичного досвіду кандидата кваліфікаційним вимогам майбутньої посади;
- наявність тих чи інших обмежень на виконання посадових обов'язків (вікових, гендерних, антропометричних);
- готовність претендента до виконання додаткових навантажень – понаднормових доручень, перебування у відрядженнях;

коло знайомих осіб, які можуть рекомендувати претендента, допомогти в отриманні додаткової інформації про нього [80; с.18].

Під час надсилання резюме компанія ТОВ «Центральноукраїнська будівельна компанія» відразу просить подати відгуки попередніх начальників та інші аналогічні документи (наприклад, службові характеристики, відомості про участь у професійних конкурсах). Важливість та значимість рекомендацій безпосередньо залежить від повноти інформації, що

знаходиться в них. У випадку, коли попередні роботодавці дають лише загальну інформацію, то інформаційна якість таких рекомендаційних листів невелика. За умови необхідності перевірки біографічних даних, більш зручною альтернативою листа може бути прямий контакт з попереднім працедавцем, завдяки чому виникає можливість з'ясувати будь-які запитання. Найчастіше контрольними точками отримання інформації є останнє місце роботи та освіта.

Співбесіда з головним інженером проекту та директором є найбільш поширеним, ефективним і гнучким видом професійного відбору кадрів. Метою такої співбесіди стає визначення рівнів відповідності кандидата потребі підприємства, здатність якісно виконувати посадової обов'язки, оцінювання потенціалу професійного росту та інші особистісні характеристики.

Керівники підприємства, проводячи співбесіду, отримують максимально повну інформацію про претендента. А той, відповідно - про організацію. Метою співбесіди ще є завдання зацікавити кандидата та провести умовний обмін інформацією у вигляді запитань і відповідей. Це дозволить уникнути прийому невмотивованих чи недостатньо кваліфікованих працівників та одночасно інформує претендентів..

Компанія ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» під час відбору персоналу використовує комбіновану співбесіду, яка включає в себе елементи всіх видів інтерв'ю, що допомагає отримати кращого результату. Така співбесіда вимагає попередньої ретельної підготовки і певного досвіду, але дозволяє досить об'єктивно і всебічно оцінити кандидата.

Як показує практика, компанія ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» витрачала не менше 1,5-2 годин на підготовку до співбесіди з кандидатами на фахові посади, тому нами був розроблений кейс для спрощення підготовки, та економії часу (додаток Д).

У процесі співбесіди необхідно уникати помилок, які можуть істотно зменшити результативність розмови. Однією з найпоширеніших помилок є спроба зробити висновок про кандидата за першим враженням. Дуже часто трапляються випадки, коли той, хто проводить бесіду, формує свою думку про кандидата на основі оцінки зовнішніх ознак (зовнішнього вигляду, особливостях сидіння в кріслі, на стільці, дотриманні контакту при зустрічі очима). Прийом на посаду переважно за цими ознаками часто призводить до помилкових рішень.

Виконання практичного завдання – це наступний етап для кандидатів, які успішно пройшли попередні два етапи, зразок практичного завдання дивись рис.2.4.

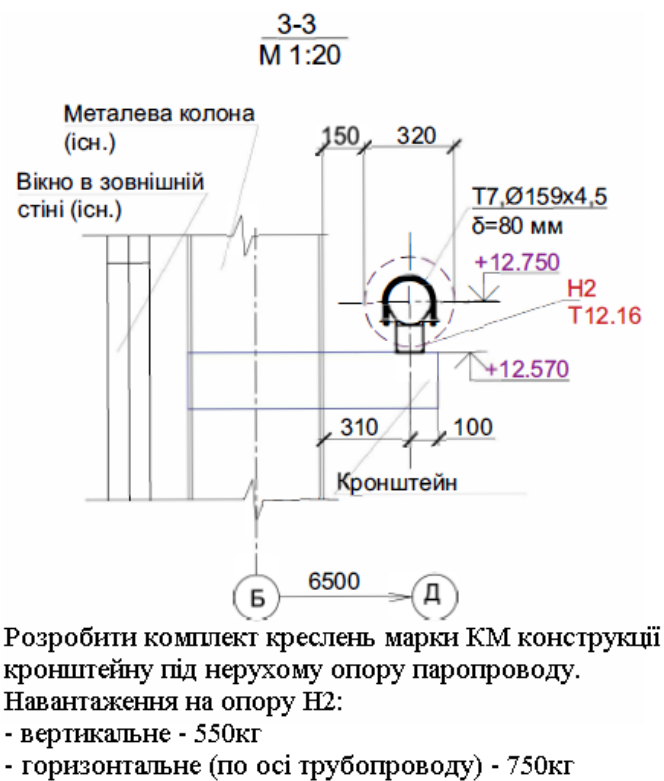


Рис. 2.4. Приклад практичного завдання для оцінки професійних вмінь

Після всебічного вивчення кандидата приймається рішення про відмову або прийом на роботу. Прийом закінчується підписанням двома сторонами трудового договору з випробувальним терміном в місяць або два з виплатою фіксованої заробітної плати, яка може бути переглянута та підвищена після успішного проходження випробовуваного терміну. Якщо

кандидат не відповідає посаді, новий договір не підписують, та знову переходять до першого етапу пошуку фахівця.

2.3 Аналіз кадрового складу підприємства ТОВ «ЦБК»

Ефективність діяльності організації та високий рівень конкурентоспроможності в першу чергу залежить від співробітників, їх знань, професіоналізму, кваліфікації, мотивації, дисципліни.

Уявлення про персонал як найважливіший ресурс розвитку підприємства вимагає формування конкурентоспроможного колективу, що вміє вирішувати стратегічні завдання. У той же час важливо, щоб працівники не тільки вміли, а й бажали працювати. Відповідно, актуалізується проблема мотивації персоналу. Мотивуючі впливи реалізуються через систему стимулів до праці як на рівні суспільства, так і на рівні організації.

Розглянемо складові кадрового потенціалу підприємства ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» з точки зору відповідності умовам кадрової безпеки. По перше, зробимо оцінку структури персоналу і її розподілу по категоріям.

Рекомендоване значення показника «питома вага працівників в апараті управління та керівників у загальній чисельності персоналу» на рівні 10%. Вважається, що в цьому випадку досягається оптимальний рівень керованості компанії і завантаженості керівників.

Згідно таблиці 2.3. можна зробити висновок, що 70% від загальної кількості працюючих припадає на виконавців. В 2021 році до загальної кількості працюючих додалося 3 виконавці, 1 фахівець і 1 керівник, тому на даний момент загальна кількість працюючих складає 30 осіб.

Питома вага керівників в 2021 році складає 10%, або 3 особи, на одну особу більше ніж в попередній рік, фахівців 20%, або 6 осіб, на одну особу більше ніж в 2020 році. Що стосується виконавців – 70% або 21 особа, що на 3 більше ніж в попередній рік.

Таблиця 2.3.

Склад і структура працівників підприємства згідно зі штатним розкладом підприємства ТОВ «ЦБК» 2020-2021р.

Категорії працівників	2020 р.		2021 р.		відхилення		зміна пит. ваг, %
					+ - прац.		
	прац.	пит. вага %	прац.	пит. вага %	2020	2021	2021
Адміністративно-управлінський персонал	2	8%	3	10%	0	1	2
Фахівців	5	20%	6	20%	0	1	0
Виконавців	18	72%	21	70%	0	3	-2
К-ть працюючих, всього	25	100%	30	100%	0	5	0

Таким чином, адміністративно-управлінський персонал становить 10% від загальної кількості працюючих, що знаходиться в межах норми, оскільки більшу частину становлять виконавці рівно 70%.

Весь персонал ділять на виконавців, фахівців і керівників. До виконавців відносять людей, зайнятих у проектуванні, які виконують завдання поставлені фахівцем або керівником. Фахівці займаються прийняттям технічних рішень та конструктивом в проектуванні, частково можуть виконувати адміністративну роботу. Керівниками вважають працівників, які виконують організаційні та управлінські функції, ведуть перемовини з контрагентами, займаються пошуками нових контрагентів.

Далі розглянемо вікову структуру персоналу (табл. 2.4). З цієї точки зору заслуговує уваги показник «питома вага працівників старше 55 років». Його безпечним значенням є рівень до 10%.

Вікова група до 25 років в 2021 році збільшилась на 2 людини в порівнянні з 2020р. і склала 6,67%. Вікова група від 26 до 40 років стала на 1 особу більше, що становить 15 осіб або 50%. Вікова група з 41 до 55 років в 2020р. збільшилась на 2 людини, тобто 12 осіб або 40%, як і в попередній рік. У віковій групі старше 55 років всього 1 людина, як і в попередній рік, але за

рахунок збільшення кількості працівників в інших вікових групах, спостерігається позитивна динаміка до зменшення питомої ваги в порівнянні з 2020 роком, тобто 3,33%.

Таблиця 2.4.

Вікова структуру персоналу в 2020 - 2021 рр.

Рік	Вікові групи							
	До 25 років		Від 26 до 40 років		Від 41 до 55 років		Від 56 до 70 років	
	осіб	пит. ваг, %	осіб	пит. ваг, %	осіб	пит. ваг, %	осіб	пит. ваг, %
2020	0	0%	14	56%	10	40%	1	4%
2021	2	6,67%	15	50%	12	40%	1	3,33%

Можна відзначити, що найбільша вікова група 50% від загальної кількості працюючих відповідає віковій категорії від 26 до 40 років, ще 40% припадає на вік від 41 до 55, і невелику кількість займають вікові групи до 25 років – 6,67% і старше 55 років – 3,33%.

Проаналізувавши показники, можна зробити висновки про наступні деструктивні фактори або загрози з боку кадрової складової:

1. В силу «омолодження» персоналу, компанія може втратити частину свого інтелектуального капіталу у вигляді накопиченого професійного досвіду, знань та умінь.

2. Зростають затрати на професійний розвиток персоналу, оскільки навчання та підвищення рівня кваліфікації забезпечує компанія.

3. В майбутньому остерігатиметься розрив поколінь в плані технічних нововведень, оскільки домінуючою групою є молодь, яка переходить на нове програмне забезпечення.

Щоб оцінити ступень кваліфікації працівників розглянемо рівень їх освіти в табл. 2.5.

З таблиці випливає, що кількість працівників підприємства ТОВ «ЦБК», які мають непрофільну освіту не змінилася, але зазнала невеликої

зміни питома вага 3,33% за рахунок збільшення кількості працюючих з базовою та вищою освітою.

Таблиця 2.5.

Показники рівня освіти персоналу

Рік	Рівень освіти					
	Повна вища (професійна)		Базова вища (професійна)		Непрофільна освіта	
	осіб	пит. ваг, %	осіб	пит. ваг, %	осіб	пит. ваг, %
2020	17	68%	7	28%	1	4%
2021	20	66,67%	9	30%	1	3,33%

Співробітники які мають середню вищу освіту в попередньому році було 28%, а в 2021р. стало 30%, тобто прослідковується незначна тенденція до зниження професійної кваліфікації робітників. Співробітники які мають повну вищу професійну освіту – 66,67% в порівнянні з 2020 роком, теж є незначна тенденція щодо зменшення кількості працюючих з вищою освітою.

З показників можна побачити, що рівень освіченості підприємства – середній, тому доцільно проаналізувати скільки компанія витрачає на розвиток та навчання працівників. Тому що до фахового та управлінського рівня не допускаються співробітники без належної освіти. На 2020 р. компанією було заплановано витратити на навчання 64 тис. грн. і так само в 2021 році (табл. 2.6). На підприємстві кожен працівник може пройти навчання для підвищення кваліфікації, який буде підтверджуватись сертифікатом з відповідним класом наслідків.

Згідно таблиці можна визначити, що навчання в ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» проходили, як виконавці, так і керівники з фахівцями. Кількість виконавців, яка пройшла навчання складала в 2020 році – 3 особи, а у 2021 році – 5 осіб. Керівників і фахівців ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» які пройшли підвищення кваліфікації, складало в 2020 році – 4 особи, а у 2021 році – 8 осіб.

Таблиця 2.6.

Динаміка витрат на навчання ТОВ «ЦБК»

Показник	2020 р.	2021 р.	відхилення	приріст, %
1.Всього виконавців пройшли навчання:	3	5	2	66,67%
- підготовка - перепідготовка	1	2	1	100%
- перекваліфікування	1	1	0	0,00%
- підвищення кваліфікації	1	2	1	100%
2.Всього керівників та фахівців пройшли підвищення кваліфікації:	4	8	4	100%
- на підприємстві	1	3	2	200%
- в всеукраїнській громадській організації «Гільдія проєктувальників у будівництві» м. Київ	2	3	1	50%
- в всеукраїнській громадській організації «Асоціація експертів будівельної галузі» м. Харків	1	2	1	100%
3.Витрати на навчання	63 680	97 081	33 401	52,45%

При цьому, було затребуване більше зовнішнє навчання керівників і фахівців на базі ВГО «Гільдія проєктувальників у будівництві» м. Київ, та ВГО «Асоціація експертів будівельної галузі» м. Харків. ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» збільшує щорічно витрати на навчання персоналу, внаслідок зацікавленості в більш висококваліфікованих співробітниках. Витрати на навчання яких склали в 2020 році – 63 680 тис. грн, в 2021 році – 97 081 тис. грн., що на 52,45% більше ніж в попередній рік.

Важливою складовою аналізу трудових ресурсів організації є вивчення руху робочої сили. Розглядаючи рух кадрів, слід мати на увазі, що часта зміна працівників стримує зростання продуктивності праці. Норма коефіцієнта плинності кадрів для молодих підприємств повинна бути не вище 0,1 щорічно (табл. 2.7).

З таблиці можна зробити висновки, що коефіцієнт плинності кадрів близький але менше 0,1, що може характеризувати підприємство з позитивної боку, оскільки не перевищує норму, та при відсутності заміни кадрів в компанії може з'явитися застій, пов'язаний з відсутністю

професійного розвитку її співробітників, а відповідно і застій у розвитку самої компанії.

Таблиця 2.7.

Показники руху кадрів ТОВ «ЦБК»

Показники	2020 р.	2021 р.	відхилення	приріст, %
			+ - прац.	
			2020-2021	2020-2021
Кількість працівників на початок року	22	25	3	13,64%
Прийнято працівників	3	5	2	66,67%
Звільнено працівників, всього	2	0	-2	0,00%
Звільнено працівників, за власним бажанням	1	0	-1	0,00%
Звільнено за порушення дисципліни, Зпд	1	0	-1	0,00%
Звільнено з інших причин	0	0	0	0,00%
Кількість працівників на кінець року	25	30	5	20%
Середня кількість працівників, Скуп	25	30	5	20%
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,00	-0,08	0,00
Коефіцієнт прийому на роботу	0,12	0,17	0,17	0,00
Коефіцієнт звільнення з роботи	0,08	0,00	0,00	0,00

Причинами низького рівня плинності кадрів можуть бути:

- комфортні умови праці;
- зрозуміла система мотивації персоналу;
- гідні матеріальні та соціальні умови роботи;
- можливість особистісного та кар'єрного розвитку;
- гарно налагоджений процес адаптації співробітників;
- сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі;
- визнання професійного потенціалу співробітників з боку керівництва.

Слід зазначити, що підприємство має усталену кількість співробітників але наймає персонал в зв'язку з збільшенням потужності підприємства. Важливим показником стійкості підприємства є стабільність керівного складу. На підприємстві він стабільний та навіть збільшився.

Можна зробити висновок, що управлінсько-адміністративний персонал повністю укомплектований висококваліфікованими працівниками,

а також на підприємстві сформувався усталений склад провідних фахівців, які працюють з моменту заснування компанії ТОВ «ЦБК».

Цей факт з позитивного боку характеризує політику фірми, а також є гарантом стабільності і згуртованості колективу, тобто адміністративно-управлінський персонал створює сприятливий соціально-психологічний клімат, забезпечуючи стабільність стилю і форм управління.

Згідно таблиці доцільно буде проаналізувати відсоток працівників, які мають порушення трудової дисципліни в ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» за 2020 та 2021 роки. Відсоток звільнених за порушення дисципліни розраховується по формулі:

$$\% \text{ Зпд} = \frac{\text{Зпд}}{\text{Скп}} \times 100 = \frac{1}{30} \times 100 = 3,33\%$$

Отже, з розрахунку видно, що ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» в 2020 році мала 3,33% працівників які порушували дисципліну і їх за це звільнили, тому в 2021 році показник порушників дисципліни дорівнює 0%.

Продуктивність персоналу підприємства ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» можна оцінити по кількості відпрацьованих днів в році, а також за ступенем використання фонду робочого часу, який залежить від чисельності робітників, середньої кількості відпрацьованих днів одним співробітником за рік і середньої тривалості робочого дня. Фонду робочого часу розраховується по формулі:

$$\Delta \text{ФРЧ} = \text{Ч} \times \text{Д} \times \text{Т} = 30 \times 213 \times 7,971 = 50\,934,69$$

ФРЧ – фонд робочого часу;

Ч – чисельність робітників;

Д — кількість днів, відпрацьованих робітником в середньому за рік;

Т — середня тривалість робочого дня.

З таблиці 2.8. видно, що ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» за 2020-2021 роки значно покращила

використання трудових ресурсів, так загальний фонд робочого часу зріс з 41224,05 до 50934,69, тобто збільшився на 23,56% або 9710,64 працівників/годин.

Таблиця 2.8.

Аналіз фонду робочого часу ТОВ «ЦБК»

Показники	рік		відхилення	
	2020	2021	2020-2021	%
Чисельність робітників, осіб	25	30	5	20%
К-ть днів, відпрацьованих робітником за рік, Д	207	213	6	2,9%
К-ть годин, відпрацьованих робітником за рік, Г	1649	1698	49	2,97%
Середня тривалість робочого дня, Т	7,966	7,971	0,005	0,06%
Загальний фонд робочого часу, ФРЧ	41 224,05	50 934,69	9 710, 64	23,56%

Можна побачити, що дане збільшення фонду робочого часу відбулося за рахунок зростання:

- за рахунок зростання чисельність робітників – 5 працівників або 20%;
- кількості відпрацьованих днів і годин – на 6 дні і 49 годин;

Проведемо факторний аналіз зміни фонду робочого часу ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» за досліджуваний період, де 2021 рік – це звітний період, а 2020 рік – базисний, за рахунок зміни:

- чисельності працівників:

$$\Delta \text{ФРЧ}_\text{ч} = (\text{Ч}_\text{звіт.} - \text{Ч}_\text{баз.}) \times \text{Д}_\text{баз.} \times \text{Т}_\text{баз.}$$

$$\Delta \text{ФРЧ}_\text{ч} = (\text{Ч}_{2020} - \text{Ч}_{2021}) \times \text{Д}_{2020} \times \text{Т}_{2021} = (30-25) \times 207 \times 7,966 = + 8 244,81 \text{ годин}$$

- кількість відпрацьованих днів одним працівником:

$$\Delta \text{ФРЧ}_\text{д} = \text{Ч}_\text{звіт.} \times (\text{Д}_\text{звіт.} - \text{Д}_\text{баз.}) \times \text{Т}_\text{баз.}$$

$$\Delta \text{ФРЧ}_\text{д} = \text{Ч}_{2021} \times (\text{Д}_{2020} - \text{Д}_{2021}) \times \text{Т}_{2021} = 30 \times (213 - 207) \times 7,966 = + 1 433,88 \text{ годин}$$

- тривалість робочого дня:

$$\Delta \text{ФРЧ}_\text{т} = \text{Ч}_\text{звіт.} \times \text{Д}_\text{звіт.} \times (\text{Т}_\text{звіт.} - \text{Т}_\text{баз.})$$

$\Delta \text{ФРЧ}_T = \text{Ч}_{2021} \times \text{Д}_{2021} \times (\text{T}_{2020} - \text{T}_{2021}) = 30 \times 213 \times (7,971 - 7,966) = + 31,95 \text{ годин}$

Очевидно, в ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» використання трудових ресурсів покращилось в 2021 році в порівнянні з 2020 роком. Щоденні втрати робочого часу знизилися на 6 днів на кожного працівника підприємства, зростання фонду робочого часу відбулося за рахунок якісних показників:

- за рахунок збільшення чисельності працівників на 8244,81 годин;
- за рахунок кількості відпрацьованих днів на 1433,88 годин;
- за рахунок тривалості робочого дня на 31,95 годин;

Рівень задоволеності оплатою праці, можна оцінити за допомогою анкети. Анкетування нами було проведено у 27 співробітників ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» до яких увійшли фахівці і виконавці, по результатам анкет було виявлено не тільки рівень матеріальної задоволеності працею, а й моральної, технічної та соціальної (табл.2.9).

Таблиця 2.9.

Аналіз результатів анкетування

№ н/п	Питання	К-ть задовільних відповідей	Задоволеність від загальної к- ті працівників	Рівень задоволеності
1	Чи повністю Ви задоволені своїм життям?	22	81,48%	Середній рівень
2	Рівень виконуваних Вами обов'язків відповідає Вашим особистим якостям?	26	96,3%	Високий рівень
3	Оцінка виконавців впевненості в завтрашньому дні.	25	92,59%	Високий рівень
4	Чи задоволені Ви розміром заробітної плати?	25	92,59%	Високий рівень
5	Ви маєте можливість кар'єрного зростання?	24	88,89%	Середній рівень
6	Чи задоволені Ви організацією режиму праці?	25	92,59%	Високий рівень
7	Чи хочете Ви змінити роботу на місце з більшою зарплатнею?	26	96,3%	Високий рівень

Продовження таблиці 2.9

8	Чи задоволені Ви рівнем технічного забезпечення компанії?	26	96,3%	Високий рівень
9	Чи задоволені Ви рівнем оплати лікарняних та відпусток?	25	92,59%	Високий рівень
	Кількість опитаних	27	829,63%	

Розрахуємо загальний рівень задоволеності працівників:

$$ЗП = = = 92,18\%$$

З 2020–2021 роки ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» має високий рівень матеріальної задоволеності працею, моральної, технічної та соціальної, яка становить 92,18%.

В організації, при працевлаштуванні співробітника, передбачений договір про нерозголошення комерційної таємниці та використання інтелектуальної власності підприємства в власних цілях, які також мають на меті збереження таємниці та інтелектуальної власності підприємства при звільненні працівника.

Умови договору регулюють:

- Закон України «Про товариство з обмеженою відповідальністю» ст. 42 ч. 7; ст. 5 ч. 1; ст. 43 ч. 5;
- Цивільний кодекс України ст. 420, 505, 506;
- Господарський кодекс України ст. 162;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці» від 1993р. № 611.
- Статут компанії ТОВ «ЦБК».

В договорі відповідно до законодавства встановлює відповідальність за посягання на комерційну таємницю та інтелектуальну власність компанії. Наприклад, за розголошення комерційної таємниці, вчинене з корисливої або іншої особистої зацікавленості, передбачено добровільний вихід з товариства, стягнення штрафу, розірвання договору з порушником без

виплати компенсації або відчуження частки винуватця іншому учаснику товариства.

Представимо вірогідні кадрові і інформаційно-матеріальні загрози для компанії ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» оскільки за роки існування в компанії подібних ситуацій не було:

- крадіжки матеріальних цінностей або інтелектуальної власності;
- розголошення конференційної інформації;
- пошкодження або знищення матеріального забезпечення компанії;

Узагальнимо проведений аналіз кількісного складу персоналу ТОВ «ЦБК», який показав, що чисельність персоналу зросла на 20%, при цьому найбільше збільшення чисельності було серед адміністративно-управлінського персоналу і склало 10%. Аналіз показників руху персоналу ТОВ «ЦБК» за 2020–2021 роки показав зростання коефіцієнтів обороту по прийому і коефіцієнта плинності кадрів в межах норми, що визначається, як сприятливий фактор для підвищення трудового потенціалу організації.

Аналіз якісних характеристик персоналу ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» показав, що основна частка співробітників припадає на вікові категорії від 26 до 40 – 50% і від 41 до 55 – 40%. У ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» за результатами дослідження значно покращилось використання трудових ресурсів, так загальний фонд робочого часу збільшився на 9715 або 23,57%.

2.4 Оцінка кадрової безпеки ТОВ «ЦБК»

Під кадровою безпекою ТОВ «ЦБК» розуміється захищеність її суспільно-прогресивних інтересів щодо розвитку і вдосконалення людського капіталу, підтримці ефективної системи управління людськими ресурсами та мінімізації ризиків організації, пов'язаних з кадровою складовою.

Кадрова безпека – це такий стан ТОВ «ЦБК», як соціальної спільності і індивіда в ній, при якому вплив на них з боку природного, економічного і соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти будь-якої шкоди.

Результатом залучення на вакантні місця персоналу зовні, а також наслідком неоднорідності культури ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» може бути порушення кадрової безпеки організації, що виражається в різних формах опору працівників компанії, її норм, цінностям і регламенту. Формами прояву опору працівників – це демонстрація ними деструктивних форм поведінки, в тому числі і у вигляді різних видів шахрайства та крадіжок.

Забезпечення кадрової безпеки, як складової частини економічної безпеки ТОВ «ЦБК» включає в себе два напрямки діяльності:

1. Перший напрямок, орієнтований на роботу з персоналом організації, підвищення ефективності роботи співробітників. Він включає в себе роботу з плануванням та управлінням персоналом, запобіганням загроз негативних впливів на кадрову безпеку ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» за рахунок недостатньої кваліфікації співробітників, слабкої організації системи управління персоналом, підбору та навчання співробітників організації.

2. Другий напрямок, спрямований на збереження і розвиток інтелектуального потенціалу ТОВ «ЦБК», який характеризується як сукупність матеріальних і людських компонентів.

Кадрову безпеку ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» слід розглядати як систему взаємопов'язаних показників, пов'язаних з персоналом: склад і рух, витрат на навчання та розвиток персоналу, умови праці та особистісні показники персоналу. Чим ближче кожен показник до еталону, тим стійкіше кадрова безпека в цілому. Підхід до оцінювання стану кадрової безпеки ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» в першу чергу заснований на розрахунку

індикаторів, які пов’язані з показниками персоналу, їх ваговими значеннями і розрахунку інтегрального показника оцінки стану кадрової безпеки. Завдяки цьому, виявляються ті показники, які стають вразливими і виправлення яких призведе до суттєвого підвищення рівня кадрової безпеки на підприємстві.

Перший індикатор – це коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується співвідношенням кількості звільнених співробітників до їх середньооблікової чисельності за певний період. У таблиці 2.10 представимо розрахунок коефіцієнта плинності кадрів ТОВ «ЦБК» за досліджуваний період.

Таблиця 2.10.

Розрахунок першого індикатора кадрової безпеки – коефіцієнт плинності кадрів ТОВ «ЦБК» за 2020–2021рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	відхилення
			+ - прац.
			2020-2021
Середня кількість працівників	25	30	5
Звільнено працівників, всього	2	0	-2
Коефіцієнт плинності кадрів	8%	0%	6,67%

Розрахунок коефіцієнта плинності відповідає еталону до 10%, який передбачений для молодих компаній, а також характеризується гарною динамікою кадрового потенціалу ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» за проаналізований період, так як має тенденцію до зниження, отже, співробітники організації цінують свою роботу, а кількість їх звільнень зменшується.

Другий індикатор – це освітній склад кадрового потенціалу в організації. Освітній склад персоналу ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» включає сукупність працюючих співробітників з вищою і середньою освітою. Раніше в таблиці 2.4 нами була проведена оцінка освіченості кадрового складу ТОВ «ЦБК» за досліджуваний період, результати якого вказують, що в 2020р. працівники які мають повну вищу

освіту – 68% і працівники які мають базову вищу освіту – 28%, тобто в 2020р. загальний рівень освіченості персоналу складав – 96%. Що стосується 2021р. працівники які мають повну вищу освіту – 66,67% і працівники які мають базову вищу освіту – 30%, тобто за 2021р. загальний рівень освіченості персоналу складав – 96,67%.

Розрахунок другого індикатора кадрової безпеки ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» характеризується високим рівнем освітнього кадрового складу, але відслідковується незначна тенденція до зменшення кількості працюючих з повною вищою освітою, що пов'язано із збільшення «робочих рук».

Третій індикатор – це рівень витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Раніше в таблиці 2.5 нами була проведена оцінка витрат на навчання кадрового складу ТОВ «ЦБК» за досліджуваний період.

З чого можна зробити висновки, що більше було затребуване зовнішнє навчання керівників і фахівців на базі ВГО «Гільдія проектувальників у будівництві» м. Київ, та ВГО «Асоціація експертів будівельної галузі» м. Харків. ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» щорічно збільшує витрати на навчання персоналу, внаслідок зацікавленості в більш висококваліфікованих співробітниках. Витрати на навчання склали в 2020 році – 63 680 тис. грн, в 2021 році – 97 081 тис. грн., що на 52,45% більше ніж в попередній рік.

Четвертий індикатор – це рівень задоволеності оплатою праці, яка була оцінена на підставі анкети, поданої в таблиці 2.9. Проанкетовано було 27 співробітників ТОВ «ЦБК», в результаті чого виявлено не тільки рівень матеріальної задоволеності працею, а й моральної, технічної та соціальної.

За 2020–2021 роки ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» має високий рівень задоволеності працею, яка становить 92,18%.

П'ятий індикатор – це питома вага персоналу, що не має порушень по трудовій дисципліні в загальній чисельності персоналу. Раніше в таблиці 2.6

нами була проведена оцінка звільнених за порушення трудової дисципліни в ТОВ «ЦБК», що 2020 році становила 3,33% працівників які порушували дисципліну і були звільнені, а в 2021 році показник дисциплінарних порушень дорівнює 0%.

Шостий індикатор – це ймовірність збереження комерційної таємниці ТОВ «ЦБК». В організації, при працевлаштуванні співробітника, передбачений договір про нерозголошення комерційної таємниці та використання інтелектуальної власності підприємства в власних цілях, які мають на меті збереження таємниці та інтелектуальної власності підприємства при звільненні працівника.

У роботі представлені імовірні кадрові і інформаційно-матеріальні загрози, оскільки за роки існування компанії ТОВ «ЦБК» подібних ситуацій не було. До них належать: крадіжки матеріальних цінностей або інтелектуальної власності; розголошення конференційної інформації; пошкодження або знищення матеріального забезпечення компанії.

З таблиці 2.11 видно, що в ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» три індикатори кадрової безпеки відповідають порогу, але не досягають еталонного значення:

- середнє значення освіченості кадрового складу дорівнює 96,34, що відповідає нормі, але нижче еталонного значення і говорить про складнощі в підборі персоналу з повною вищою освітою, та тягне за собою витрати на навчання.
- середнє значення рівня задоволеності працею складає 92,18 що відповідає нормі, але нижче еталонного значення, вказує на те що керівництво приділяє належну увагу стимулюванню працівників, тобто мотивація, як матеріальна, так і моральна в ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» на достатньому рівні, але може не вистачати додаткових нематеріальних заохочень.
- середнє значення персоналу, що не мають порушень трудової дисципліни 98, що відповідає нормі, але нижче еталонного значення і вказує

на можливу прогалину в підборі персоналу, або недостатню суворість керівництва.

Таблиця 2.11

Індикатори кадрової безпеки ТОВ «ЦБК»

№	Індикатори	2020р	2021р.	Середнє значення	Поріг	Рівень індикат.
1	Коефіцієнт плинності кадрів	0,08%	0%	0,04	До 0,05	еталон
2	Освітній склад кадрового потенціалу	96%	96,67%	96,34	92-100	норма
3	Рівень витрат на навчання та підвищення кваліфікації	100%	152,45 %	126,23	90-100	еталон
4	Рівень задоволеності працею (матеріальної, моральної, технічної та соціальної)	92,18 %	92,18%	92,18	80-100	норма
5	Персонал, що не має порушень по трудовій дисципліні	96%	100%	98	100	норма
6	Ймовірність збереження комерційної таємниці	100%	100%	100	100	еталон

Виходячи із середніх значення по відношенню до порогових, можна зробити висновок, що ТОВ «ЦБК» має стабільний рівень кадрової безпеки, однак, необхідні заходи щодо запобігання втрати такої позиції в майбутньому, тому доцільно надати рекомендації для підтримки стабільного рівня кадрової безпеки.

Висновки до 2 розділу

Весь персонал ділять на виконавців, фахівців і керівників. До виконавців відносять людей, зайнятих у проектуванні, які виконують завдання поставлені фахівцем або керівником. Фахівці займаються прийняттям технічних рішень та конструктивом в проектуванні, частково можуть виконувати адміністративну роботу. Керівниками вважають працівників, які виконують організаційні та управлінські функції, ведуть перемовини з контрагентами, займаються пошуками нових контрагентів.

Згідно таблиці (Додаток Д) можна визначити, що навчання в ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» проходили, як

виконавці, так і керівники з фахівцями. Кількість виконавців, яка пройшла навчання складала в 2020 році – 3 особи, а у 2021 році – 5 осіб. Керівників і фахівців ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» які пройшли підвищення кваліфікації, складало в 2020 році – 4 особи, а у 2021 році – 8 осіб.

Виходячи із аналізу даних з ситуації по кадровій безпеці, можна зробити висновок, що ТОВ «ЦБК» має стабільний рівень, однак, необхідні заходи щодо запобігання втрати такої позиції в майбутньому, тому доцільно надати рекомендації для підтримки стабільного рівня кадрової безпеки.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЦБК»

3.1.Розробка базової кадрової стратегії для компанії ТОВ «ЦБК»

Процес розробки та реалізації кадрової стратегії є безперервним. Це пов'язано із тісним взаємозв'язком рішень стратегічних завдань компанії як на короткий, середній, тривалий періоди, і на перспективу. Така конкретизація кадрової стратегії впроваджується у базовому стратегічному плані, який визначає завдання та заходи, терміни виконання, та затверджує відповідальних осіб з кожного окремого завдання, прописує певний обсяг ресурсів необхідний для її реалізації [35; с.448].

При цьому кадрова стратегія, що розробляється, повинна забезпечувати:

- 1) посилення конкурентоспроможності на ринку праці, ефективне використання своїх сильних та слабких сторін у зовнішньому оточенні;
- 2) збільшення конкурентних переваг компанії, створення умов для розвитку трудового потенціалу, формування компетентного та кваліфікованого персоналу;
- 3) розкриття здібностей працівників до інноваційного, творчого розвитку, для досягнення не тільки цілей компанії, а й особистих [9; с.29].

Наукова спільнота пропонує кілька варіантів розробки кадрової стратегії компанії та її напрямків. До основних можна відвести наступні:

- місце управління персоналом у загальній системі управління компанією. Тут мають на увазі, що на різних рівнях централізації функцій та розподілу повноважень кадрова стратегія буде носити різний характер:
- локалізуватися на верхніх щаблях управління або в середній ланці;
- у компанії буде створено відділ управління персоналом, або її функції будуть розосереджені між різними підрозділами;

- чи буде виконуватись весь обсяг функцій або лише деякі;
- система цінностей та характер топ-менеджменту. Стиль керівництва, зазвичай, першого керівника компанії призводить до реалізації відповідної кадрової стратегії. Якщо в системі цінностей керівника немає місця для співробітників цінність, це може призвести до суперечливої кадрової стратегії;

- рівень використовуваних кадрових технологій. У компанії можуть реалізовуватися традиційні або застарілі технології роботи з персоналом. Наприклад, атестація та оцінка ділових та особистих якостей персоналу може проводитися за формальними критеріями. Це не відповідає кадрової стратегії, необхідної в умовах ринкової економіки, та значно гальмує розвиток персоналу та самої компанії [33; с.77].

Необхідно відзначити, що не лише процес створення, а й коригування кадрової стратегії здійснюється постійно. Дається взнаки взаємозв'язок не лише з короткостроковими планами та завданнями компанії, але й вирішенням стратегічних завдань далекої перспективи [5; с.99].

Алгоритм розробки стратегії управління персоналом компанії складається, як мінімум, з чотирьох кроків

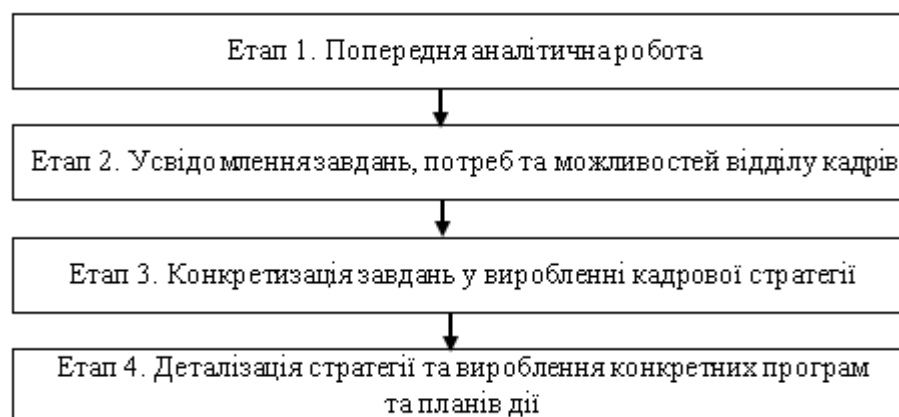


Рис. 3.1. Етапи розробки кадрової стратегії компанії.

При розробці кадрової стратегії рекомендується дотримуватися певних рекомендацій. Під управлінням персоналом маються на увазі наступні елементи:

- розробка та впровадження загальної стратегії;
- планування потреб підприємства у новому персоналі та його потреб у підвищенні кваліфікації вже діючого;
- адекватна та виважена оцінка персоналу;
- необхідність та доцільність перепідготовки персоналу;
- налагоджена та зрозуміла система управління кар'єрою;
- обґрунтовані умови вивільнення та звільнення персоналу;
- чітка та прозора політика нарахування заробітної плати та надання реальних соціальних пільг;
- раціональне управління витратами на персонал.

Формування та впровадження визначеної кадрової стратегії на підприємстві повинно відбуватися з урахуванням положень стратегічної діяльності підприємства, що вже прийняті його керівництвом. Це передбачає:

- визначення цілей управління персоналом: потреб підприємства та інтересів працівників;
- формування сталої ідеології та чітких та зрозумілих принципів кадрової роботи;
- збалансованої системи зв'язків між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів для підприємства[8; с.395].

Для підвищення кваліфікаційних якостей робітників підприємства та забезпечення його реальної перепідготовки рекомендуємо наступні заходи:

- розробку планів забезпечення підвищення кваліфікації робітників, у відповідності до їх особистих можливостей та виробничої необхідності;
- забезпечення вибору форм навчання співробітників задля підвищення кваліфікації;
- організацію роботи з структурами, що займаються підвищенням кваліфікації та перепідготовкою персоналу безпосередньо на підприємстві;

- планування кар'єрного та інших форм розвитку та реалізації здібностей працівників;
- забезпечення та дотримання визначених принципів, форм та термінів перепідготовки та атестації кадрів [37; с.114].

Будь-які зміни в стратегії організації, вимагають корекції у кадровій політиці.

Система управління персоналом компанії ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» включає не всі необхідні елементи управління персоналом – це можна побачити в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Склад системи управління персоналом компанії

Елемент системи управління персоналом	Наявність елемента в аналізованій компанії
Кадрове планування	Частково
Нормування праці	Частково
Визначення існуючої потреби в найму працівників	Частково
Набір працівників	Є
Відбір із претендентів на вакантне місце	Є
Програми адаптації найнятого персоналу	Частково
Навчання персоналу	Є
Програми кар'єрного зростання	Частково
Мотивація та стимулювання	Є
Контроль за діяльністю персоналу	Є

Розглянемо коротко кожен із перелічених елементів системи управління персоналом ТОВ «ЦБК».

Кадрове планування персоналу у компанії використовується частково. Це пов'язано з тим, що планування в компанії персоналу на середньо та довгострокову перспективу не виробляється.

Чіткої, науково обґрунтованої системи нормування праці також немає. Тому планування чисельність персоналу розраховується на короткострокову

перспективу виходячи з приблизних об'ємів робіт, які розраховуються з практичного досвіду без урахування поправок на економічні та нормативно-правові особливості.

Як видно з представлених даних, компанія ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» частково використовує елементи системи управління персоналом. Основною причиною ситуації, що склалася, є відсутність чіткої кадрової стратегії. І ця є значним мінусом у діяльності компанії, оскільки компанія за три роки існування не змогла сформувати цілісну розвитку.

Однак, незважаючи на те, що кадрова стратегія відсутня, компанія все-таки проводить на інтуїтивному рівні досить успішну кадрову політику.

Грунтуючись на тому, що компанія ТОВ «ЦБК» в даний момент знаходиться на стадії зростання, можна рекомендувати розробити відповідну кадрову стратегію.

При цьому вона повинна бути розбита на два періоди – середньостроковий та довгостроковий.

Таблиця 3.2.

Основні риси запропонованої кадрової стратегії в залежності від життєвого циклу компанії

Стадії життєвого циклу компанії	Основні риси запропонованої кадрової стратегії
Перехід від стадії становлення до стадії зростання	Гнучкі робочі моделі Залучення прихильних та високомотивованих працівників Конкурентна оплата праці Зниження заформалізованості системи управління персоналом Створення механізмів адаптації, розвитку та навчання персоналу Створення системи кар'єрного зростання
Стадія зростання	Використання прогресивних методів підбору, відбору та найму персоналу Удосконалення механізмів адаптації, розвитку та навчання персоналу Модернізація діючої системи кар'єрного зростання Фокусування на досягненні високого ступеня лояльності та прихильності персоналу Розвиток та підтримання стабільних трудових відносин
Перехід від стадії зростання до стадії спаду	Особливу увагу приділяти вартості робочої сили та продуктивності праці Зниження рівня напруги між співробітниками

Середньостроковий період має охоплювати ту стадію, на якій зараз і знаходиться компанія, а саме, стадію переходу від становлення до розвитку. Пропонована кадрова стратегія повинна діяти від 2 до 3 років. Далі буде стадія зростання компанії, яка триватиме від 3 до 5 років, і вимагатиме відповідних коректив. Після стадії зростання як і в будь-якій компанії, настає стадія спаду, що також вимагатиме внесення коригувань у запропоновану для застосування кадрову стратегію. Планується, що настання цієї стадії життєвого циклу буде через 10–15 років після прийняття запропонованої кадрової стратегії.

Схема роботи, що пропонується до застосування кадрової стратегії



представлена рис. 3.2.

Рис. 3.2. Схема запропонованої кадрової стратегії

Кожен з перерахованих напрямів кадрової політики компанії повинен підтримуватися певними практичними діями, що, у свою чергу, потребують формування операційних підсистем з кожного напрямку. Крім того, запропонована кадрова стратегія повинна мати інформаційне, фінансове, нормативно-правове та методологічне обґрунтування.

Реалізація запропонованої кадрової стратегії вимагає виконання наступних дій:

- організація відносин та зв'язків з ринком праці та трудовими ресурсами всередині компанії;
- вибір та реалізація стилю управління персоналом;
- стандартизація робочих місць та умов праці;
- розробка у рамках програм мотивації критеріїв визнання особистих успіхів у праці;
- вибір та застосування оптимальної системи оплати праці для всіх категорій працівників підприємства;
- розробка комунікаційної політики.

Детальніше розглянемо кожен напрям запропонованої стратегії.

Напрямок «Планування чисельності персоналу» передбачає:

- 1) вивчення нормативів планування чисельності персоналу з досвіду успішних компаній галузі (вітчизняний та зарубіжний досвід);
- 2) коригування нормативів під особливості діяльності компанії на ринку України та затвердження їх на рівні компанії;
- 3) пробні випробування нормативів у середньостроковій перспективі;
- 4) моніторинг використання нормативів та виявлення можливих розбіжностей;
- 5) за потреби коригування встановлених нормативів

Напрямок «Політика підбору, відбору та найму» – представлена в порівнянні стратегії яка використовується в даний час та запропонованої нами, (дивись таб. 3.3.).

Напрям «Політика адаптації персоналу» – основний принцип має звучати наступним чином: «швидко влитися в колектив і дати результат».

Компанія повинна надати підтримку кожному новому співробітнику, в іншому випадку вона отримає нелояльного, невмотивованого фахівця. Він відчуватиме себе некомфортно, може подумати, що його обдурили. Наслідки цього можуть позначитися на ефективності роботи, підвищити плинність кадрів, а отже, і сказатись на витратах компанії.

Таблиця 3.3

Порівняння положень стратегій

Стратегія яка діє на даний момент	Пропонована до застосування стратегія
Виховувати таланти всередині компанії	Заохочувати до роботи таланти на всіх рівнях
Наймати працівників тоді, коли звільняються посади	Постійно вести полювання за високопрофесійними фахівцями
Користуватись традиційними ресурсами пошуку персоналу	Користуватись різними ресурсами для пошуку талантів
Давати оголошення для тих, хто шукає роботу	Знаходити засоби зв'язатися з кандидатами, які пасивно шукають роботу або підробіток
Визначити діапазон винагороди, та не виходити за його рамки	Порушувати правила винагороди (щоб завоювати потрібних кандидатів)
Головне під час пошуку – це відбір кандидатів	Головне під час пошуку – відібрати дійсно кваліфікованих та вмотивованих кандидатів
Приймати працівників без планування, коли виникає необхідність	Розробити правила залучення професійних фахівців та розробляти попередні прогнози

Друга особливість запропонованої стратегії – це плановість. Період адаптації має бути визначений максимально чітко. Співробітник повинен знати, що йому слід робити у перші дні, тижні, місяці роботи, які завдання перед ним стоять на випробувальному терміні. Кожна робоча година має бути розписана. Через невизначеність співробітник може відчути невпевненість та непотрібність, а стрес посилить вплив цієї емоції.

Вже у перші тижні та місяці роботи новий співробітник показує свої професійні та особистісні якості. Аналізуючи їх можна вирішувати, наскільки було правильним його призначення та які перспективи зростання в цього кандидата в компанії. Але поки ресурси новачка ще не стали очевидними, йому можна описати кілька реальних перспектив у компанії,

наприклад, що в майбутньому він може стати на чолі напрямку, отримати збільшення заробітної плати, взявши на себе новий проект тощо.

Перспективи мають бути відповідними до дійсних можливостей. Якщо співробітник покаже себе гідно, то його розвиток визначить вибір цікавих для нього напрямів.

Ефективність адаптації залежить від наступних факторів:

- особистісних особливостей працівника;
- професійних (стаж, кваліфікація працівника);
- психологічних (очікування та сприйняття свого місця працівником);
- соціальних (відносини та правила в колективі);
- економічних (матеріальна мотивація, соціальний пакет).

Оцінюючи ефективність адаптації необхідно проаналізувати дії при виникненні різних ситуацій пов'язаних з адаптацією персоналу (таб. 3.4.)

Напрямок «Політика навчання та розвитку персоналу» та «Політика кар'єрного зростання та кадрового потенціалу».

У рамках виконання даних напрямів стратегії доцільно всіх працівників компанії поділити на наступні 5 категорій:

1) категорія «А» – ключові співробітники, втрата яких може значно позначитися на компанії, і зміцнить конкурентів. Вони – ідеологи системи, носії корпоративної інформації;

2) категорія «В» – професійні співробітники, досвідчені фахівці, що добре орієнтуються у своїй галузі та принципах роботи компанії;

3) категорія «С» – профільні фахівці, які забезпечують поточну діяльність підрозділів підприємства. Вони виконавці, а не є унікальні фахівці, підлягають заміні;

4) категорія «D» – співробітники, які пропрацювали в компанії менше півроку, їх кваліфікацію та професійний рівень неможливо оцінити через невеликий стаж роботи в компанії;

5) категорія «Е» – вагітні співробітниці, а також співробітниці з догляду за дитиною до 3 років (за наявності в компанії), співробітники які знаходяться на строковій службі.

Таблиця 3.4

Дії пов'язані з різними чинниками під час адаптації

Опис ситуації	Заходи
Звільнення персоналу на випробувальному терміні	На випробувальному терміні новий співробітник отримує стрес. Потрібно враховувати відсоткове співвідношення персоналу, який за певний період (квартал, рік, три роки і так далі) звільнився за власним бажанням або за згодою сторін. протягом випробувального терміну. Розробляти гнучкі методи адаптації, роздаткові матеріали, систему наставництва, та ін.
Звільнення співробітників в перший рік роботи	Середньострокова адаптація на етапі пристосування менше залежить від внутрішньої напруги співробітника, тому що зазвичай на цьому етапі стрес від зміни умов знижується. Невдачі частіше пов'язані з невідповідністю цінностей та цілей підприємства, внутрішнє відторгнення цінностей підприємства, нерозуміння їх. Інші причини криються в системі передачі знань у компанії, системі оцінки якості виконання робіт, колективі, типі управління та особистості керівника.
Звільнення працівників у протязі трьох років після працевлаштування	Звільнення співробітника в цей період найчастіше вказує на приховані проблеми зростання в компанії. Можуть бути відсутні перспективи кар'єрного розвитку, матеріального заохочення, нових проектів. Розробити систему розвитку персоналу, сформулювати систему ключових показників ефективності, впровадити систему ротації персоналу.
Термін прийняття корпоративної культури	Корпоративна культура – вербальна, невербальна та поведінкова атмосфера у компанії. Розвивати та популяризувати корпоративну культуру, яка має у своїй основі соціально орієнтовані цінності.
Термін навчання для опанування професійної діяльності	У компанії має функціонувати ефективна система навчання. В невеликої організації, де робочі місця не потребують знань особливостей професійної сфери, з професійною адаптацією може впоратися керівник. У складніших випадках потрібен розвиток системи знань, навчання співробітників, система наставництва та ін.
Термін повного опанування функцій праці	В ідеалі опанування функцій праці має займати час у межах випробувального терміну. Винятком можуть бути керівні посади та професії на які не проводиться навчання в учбових закладах. У компанії має функціонувати ефективна система навчання.
Термін об'єднання з колективом	Дружня, продуктивна атмосфера взаємодопомоги сприяє продуктивній роботі та розвитку всього колективу. На спілкування у колективі впливають активні дії: проведення тренінгів, розвиток керівників, корпоративні заходи та інші. Крім того, сама корпоративна культура може сприяти тому, що співробітники спілкуватимуться відкрито, допомагатимуть один одному.
Термін встановлення робочого контакту з	Працівник зацікавлений особисто у встановленні контакту із керівником. При цьому важливу роль відіграє правильний вибір співробітника з урахуванням його психотипу та психотипу

В рамках реалізації кадрової стратегії передбачається реалізація програми зазначеної в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Таблиця 3.5.

Реалізація програми кар'єрного зростання та збереження кадрового потенціалу

Напрямок діяльності	Заходи
Збереження кадрового потенціалу	Визначення особливої категорії працівників, утримання яких має ключове значення для компанії. Розробка та впровадження комплексу заходів щодо омолодженню персоналу, особливо інженерно-технічного персоналу.
Відновлення кадрового потенціалу	Посилення співпраці з вищими навчальними закладами та установами середньої спеціальної освіти, у тому числі з цільової підготовки фахівців.
Розвиток кадрового потенціалу	Вдосконалення системи мотивації. Посилення роботи з кадровим резервом. Посилення роботи з психофізіологічного забезпечення безпеки трудової діяльності персоналу. Поділ співробітників на категорії.

Напрямок «Політика мотивації та контролю». Реалізація стратегії має спиратися на фактори представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Фактори мотивації запропонованої стратегії

Фактори мотивації	Управлінські рішення кадрової стратегії
Комунікація та залученість	Підвищення рівня зворотного зв'язку. Участь у працівника обговорення професійних проблем на вищому рівні.
Навчання та розвиток	Індивідуальний план розвитку. Підробіток на віддалені, що оплачується компанією. Програми професійного навчання.
Цікава та значима робота	Участь у проектах. Внесення авторських пропозицій.
Нематеріальні методи мотивації	Проведення конкурсів «Робітник року». Винесення публічної подяки з боку керівництва. Призначення наставником.

Як видно з опису запропонованої до реалізації кадрової стратегії, всі напрями тісно пов'язані між собою. При цьому ефективність запропонованої стратегії можлива лише за реалізації всіх перелічених напрямів, а також при довгостроковому плануванні заходів щодо кожного з напрямів кадрової стратегії, з урахуванням коригування на поточні показники діяльності підприємства).

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики

Основними загрозами, які можуть мати негативний вплив на рівень кадрової безпеки ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» та впливати на формування кадрової політики можуть бути:

1. Зниження рівня освіченості кадрового складу може значно знизити якість виконання проектних робіт, тому рекомендовано:

- впровадити наставництво та внутрішню атестацію співробітників.
- збільшувати витрати на зовнішнє навчання персоналу в ВГО «Гільдія проектувальників у будівництві» та ВГО «Асоціація експертів будівельної галузі»;

2. Зниження рівня задоволеності працею може значно відобразитись на підприємстві, плином кадрів, недостатньою мотивацією співробітників, зниженням рівня працьовитості тому рекомендовано:

- час від часу проводити анкетування на рівень задоволеності працею;
- використовувати методи матеріальної і нематеріальної мотивації;
- впровадження ігор на зміцнення командного духу;
- робити підвищення по кар'єрним сходинкам серед працівників;
- розробити систему мотивації або підвищувати заробітну плату.

3. Підвищення відсотку персоналу які мають порушення трудової дисципліни, може загрожувати плинністю кадрів, необґрунтованою пролонгацією термінів здачі об'єктів, погіршенням якості виконання робіт тому рекомендовано:

- ретельніше займатись підбором кадрів;

- використовувати різні методи мотивації;
- перевіряти кожен етап виконання робіт.

З точки зору підприємства, однією з найважливіших вимог стосовно будь-якого його працівника, є висока ефективність праці, тому доцільно розглянути методи стимулювання працівників.

З огляду на напрями впливу розрізняють: позитивні чинники (винагороди) – зміцнюють і зберігають бажану поведінку, негативні чинники (покарання) – ліквідують і попереджують небажану поведінку.

Впровадження ігор на зміцнення командного духу (тімбілдінг) – це набір активних заходів для згуртування та підвищення ефективності роботи команди.

У зв'язку з розширенням підприємства та плануванням його збільшення надалі, актуальною проблемою є адаптація нових працівників. Завданням компанії є скорочення до мінімуму терміну адаптації та полегшення входження нових співробітників у життя організації.

Останнім часом керівництво організації наймає співробітників, які не мають досвіду роботи, тому що тільки закінчили технічний коледж або університет, тому надамо рекомендації щодо розробки системи адаптації на підприємства. Система адаптації для співробітників зазвичай розраховується на 2 місяці.

Перший етап проведення адаптації – це знайомство нового працівника зі своїми обов'язками та вимогами, які до нього пред'являються [85; с.195].

Далі з начальником відділу рекомендовано провести більш ретельне знайомство з посадовими обов'язками. Зазвичай це має відбуватись в перший робочий день, щоб співробітник зміг обдумати загальні відомості про компанію і зробити висновки. За новим співробітником необхідно закріпити досвідченого фахівця, терміном на один два місяці, який буде виконувати роль наставника.

Другий етап передбачає безпосередню адаптацію. Всі питання, що стосуються роботи, новий співробітник може ставити наставнику. Після усного звіту нового співробітника, керівник оцінює рівень його знань і вмінь.

Рекомендується спочатку дати завдання для виконання командної роботи з наставником. Термін виконання спільної роботи визначає керівник індивідуально. Контроль за виконанням роботи та взаємодії між наставником та новачком проводить начальник відділу. За перших ознак несумісності наставника та новачка слід передати функції кураторства іншому співробітнику

Третій етап завершує процес адаптації. Він характеризується поступовим подоланням виробничих та міжособистісних проблем та переходом до стабільної роботи. На цьому етапі відбувається оцінка нового співробітника як фахівця.

Оцінка якості виконання завдань повинна проводитись керівником. За підсумками оцінки необхідно провести співбесіду, в якій візьмуть участь: директор, головний інженер, керівник відділу, новий співробітник та наставник, далі залежно від результатів оцінки здійснюється підготовка наказу про закінчення випробувального терміну.

Важливу роль в адаптації працівників відіграє організація контролю та регулювання процесу адаптації, тому керівник відділу під час адаптації нового співробітника повинен визначати фактори, що перешкоджають успішній адаптації новачка, та вживати заходів щодо усунення цих факторів. Організація контролю та регулювання адаптації дозволяє скоротити терміни адаптації та виявити недоліки існуючої структури.

Використання таких рекомендацій в майбутньому допоможе підтримувати стабільний рівень кадрової безпеки, та знизить вірогідність загроз у майбутньому.

Керівництво компанії ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» розуміє, що розумний, висококваліфікований та високо мотивований персонал відіграє важливу роль у збільшенні

продуктивності працівників та вартості професійних послуг. Саме тому в компанії приділяється велика увага зростанню кваліфікації та мотивації співробітників.

Політика управління персоналом формулює завдання у сфері управління персоналом, виходячи з інтуїтивної стратегії.

Коротко розглянемо підсумки 2020–2021 років з точки зору управління персоналом та кадрової політики:

Одним з головних шляхів розвитку підприємства є професійне навчання її співробітників. Від рівню кваліфікації персоналу залежать його конкурентні переваги. Існуюча на підприємстві система перепідготовки кадрів повинна забезпечувати отримання персоналом необхідних професійних знань та навичок.

В ТОВ «ЦБК» використовується достатній арсенал засобів для навчання персоналу: проводяться семінари та тренінги, відбуваються індивідуальні заняття з молоддю, врахована можливість дистанційного навчання за допомогою сучасного програмного продукту. В останні два роки стабільно зростає чисельність працівників, що підвищили свою професійну кваліфікацію.

Велика увага приділяється створенню ефективної системи винагород та заохочень, яка дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих працівників. Ця система передбачає преміювання за позачергове підвищення кваліфікації працівників та створює додаткові стимули для покращення всієї системи управління на підприємстві. Кадрова політика в ТОВ «ЦБК» вже спрямована на підвищення ефективності роботи працівників, забезпечення їх соціальної захищеності, підтримку добрих відносин у команді. За рахунок цього ефективна система управління дозволяє залучати до компанії висококваліфікованих фахівців, знижує кількість звільнень.

Підприємство має продовжувати систему стимулювання своїх працівників, навіть в умовах військового стану. Вимушені скорочення обсягів виробництва обмежує можливості, але все одно дозволяє індексувати

заробітну плату та дотримувати (хоча і в меншому розмірі) певний соціальний пакет працівників.

3.3.Очікуваний ефект від впровадження удосконаленої кадрової політики

Впровадження компанією ТОВ «ЦБК» удосконаленої кадрової політики на основі розробленої кадрової стратегії та рекомендацій по подоланню кадрових ризиків має покращити показники діяльності кадрової політики, дивись табл.3.7.

Як узагальнюючі дії, що спрямовані на стабільне покращення ситуації в управлінні персоналом ми можемо сказати наступне:

- на етапі економічних відносин основним ресурсом підприємства є його персонал. Ефективне управління їм передбачає як підвищення продуктивності праці, а й, насамперед, активізацію творчої, інноваційної праці як джерела нових технологій і продуктів, способів просування над ринком. Таким чином, саме управління персоналом визначає конкурентну позицію підприємства, формує умови для його подальшого розвитку та лідерства;

- Формування кадрової стратегії на сьогоднішній день є найбільш прогресивним підходом. Це обґрунтовується тим, що управління персоналом лише на найвищому, стратегічному рівні дозволяє одночасно враховувати цілі розвитку підприємства, трансформацію його зовнішнього середовища в цілому та ринку праці зокрема, виявляти зміни потреби підприємства у трудовому потенціалі та при цьому дотримуватись принципу довгострокових зв'язків працівників з підприємством та орієнтацію на їх особистісний розвиток;

- розробка кадрової стратегії будується з урахуванням підходів класичного стратегічного планування та принципів роботи з персоналом. Вона включає три рівні: 1) формування ключових установок (на базі місії підприємства та положень загальної стратегії розвитку); 2) визначення

орієнтирів та обмежень кадрової стратегії (в основу яких лягають аналіз сильних та слабких сторін підприємства на галузевому регіональному ринку та тенденції локального ринку праці); 3) планування кадрової стратегії та програм її реалізації;

Таблиця 3.7.

Очікувані показники діяльності при впровадженні кадрової стратегії.

Функції	Показники	Очікувані результати
Управління витратами на персонал	Витрата часу та коштів на пошук і навчання персоналу	Скоротиться
Мотивація	Кількість порушень трудової дисципліни	Скоротиться
	Розмір мінімального доходу працівника (залежно від прожиткового мінімуму, споживчому кошику, середній заробітній платі по регіону)	Збільшиться
	Показник задоволеності працею	Збільшиться
	Показник лояльності	Збільшиться
	Рівень знань про компанію	Збільшиться
Відбір і навчання	відсоток вакансій, заповнених за рахунок поточних співробітників компанії	Збільшиться
	Термін заповнення вакансій	Скоротиться
	Наявність профілів компетенцій за посадою	Розроблені
	Наявність корпоративної моделі компетенцій	Розроблена
Оцінка персоналу	Критерії оцінювання персоналу	Розроблені
Розвиток персоналу	Наявність програми розвитку персоналу	Розроблена
Кадровий резерв	Відсоток звільнених співробітників з кадрового резерву	Скоротиться
	Відсоток участі співробітників з резерву в програмах розвитку персоналу	Збільшиться

- Зміст кадрової стратегії підприємства залежить від таких його характеристик як розмір (мале, середнє або велике підприємство), і вид діяльності, а також динаміки розвитку товарного ринку, на якому функціонує дане підприємство, і стан локального ринку праці професій, задіяних у процесі його господарювання;

- процес реалізації кадрової стратегії підприємства раціонально організувати на рівні чотирьох основних напрямів управління персоналом: аналіз поточної величини трудового потенціалу підприємства, управління рухом персоналу, реалізація професійних та творчих здібностей працівників підприємства та розвиток персоналу. Ми вважаємо, що найефективнішим інструментом реалізації є цільові програми діяльності служби персоналу.

- організація управління персоналом у рамках єдиної стратегії, впровадження програмного управління реалізацією кадрової стратегії дозволять підприємству суттєво підвищити ефективність праці, рівня реалізації творчих та інноваційних здібностей працівників, що призведе до зростання його конкурентоспроможності, досягнення цілей загального стратегічного розвитку підприємства, дозволить працівникам досягти збільшення добробуту та професійної задоволеності.

Ми прогнозуємо, що використання та дотримання запропонованої кадрової стратегії дозволить отримати такі позитивні результати:

- збільшиться загальна продуктивності праці;
- збільшиться (або утримається на тому ж рівні в умовах кризи) показники чистого прибутку компанії;
- залишиться позитивний показник ринковості в наслідок збільшення попиту на послуги;
- скоротиться витрата часу на пошук, відбір та первинне навчання персоналу;
- скоротяться фінансові витрати на навчання персоналу.

Висновки до 3 розділу

Процес розробки та реалізації кадрової стратегії є безперервним. Це пов'язано із тісним взаємозв'язком рішень стратегічних завдань компанії як на короткий, середній, тривалий періоди, і на перспективу.

Система управління персоналом компанії ТОВ «ЦБК» включає не всі необхідні елементи управління персоналом. Кадрове планування персоналу у

компанії використовується частково. Це пов'язано з тим, що планування в компанії персоналу на середньо та довгострокову перспективу не виробляється.

Однак, незважаючи на те, що кадрова стратегія відсутня, компанія все-таки проводить на інтуїтивному рівні досить успішну кадрову політику.

Ґрунтуючись на тому, що компанія ТОВ «ЦБК» в даний момент знаходиться на стадії зростання, можна рекомендувати розробити відповідну кадрову стратегію.

При цьому вона повинна бути розбита на два періоди – середньостроковий та довгостроковий.

Підприємство має продовжувати систему стимулювання своїх працівників, навіть в умовах військового стану. Вимушені скорочення обсягів виробництва обмежує можливості, але все одно дозволяє індексувати заробітну плату та дотримувати (хоча і в меншому розмірі) певний соціальний пакет працівників.

ВИСНОВКИ

Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи ми прийшли до наступних висновків.

В роботі розглянуто зміст і поняття кадрової безпеки підприємства та її теоретико-методологічні особливості. У результаті аналізу наукових літературних джерел визначено різні підходи до трактування поняття кадрової безпеки підприємства, та виокремлено основне.

Кадрова безпека визначається як неперервний процес. Що повинен забезпечити захист чи унеможливити негативні впливи на економічну безпеку підприємства. Це стає можливим за рахунок зменшення ризиків і загроз, що пов'язані із персоналом підприємства, інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами на ньому.

Активна кадрова політика безпосередньо впливає на безпеку кадрів, її елементами виступають: працевлаштування, лояльність і контроль, які визначають роботу з персоналом, яка забезпечує ефективний відбір кандидатів на роботу, створення сприятливого середовища в компанії, за допомогою мотивації і корпоративної культури, а також встановлення етичних і трудових норм, що захищають інтереси компанії.

Така кадрова політика є основою для реалізації успішної, конкурентоспроможної стратегії та будується, на відміну від традиційних методів управління персоналом, не на підпорядкуванні працівників волі роботодавця, а на взаємному обміні інтересів сторін та взаємній відповідальності.

Успішна програма з розвитку кадрів сприяє створенню робочої сили, що має дійсно професійні здібності та сильно вмотивована на виконання завдань, які ставить перед собою компанія. Це призводить до зростання продуктивності, а значить, і до підвищення цінності людських ресурсів.

На основі аналізу наукових джерел були розкриті фактори впливу на управління системою кадрової безпеки та проаналізовано обліково-

аналітичне забезпечення. Дослідивши фактори, можна стверджувати, що для забезпечення кадрової безпеки повинна бути чітко визначена структура та стратегічний підхід.

Нами розкриті теоретичні засади формування кадрової політики, а саме розглянуті поняття, цілі, види та напрями, обґрунтований вплив кадрової політики на ефективність діяльності підприємства.

Метою кадрової політики підприємства є дотримання оптимального балансу відновлення та збереження професійного персоналу у чіткій відповідності до вимог самого підприємства. Кадрова політика впроваджується на підприємстві з дотриманням усіх вимог чинного законодавства та з урахуванням становища на ринку праці, її метою є забезпечення процесу створення професійного та відповідального колективу, який здатен адекватно реагувати на зміни потреб як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Компанія ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» була створена в 2019 році і займається наданням високопрофесійних послуг у сфері промислового та цивільного проектування та будівництва різноманітних споруд та будівель.

Проведений аналіз кількісного складу персоналу ТОВ «ЦБК» який показав, що чисельність персоналу зросла на 20%, при цьому збільшення було серед управлінський персонал – 10% від загальної кількості працюючих, що знаходиться в межах норми, оскільки більшу частину становлять виконавці рівно 70%.

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» за 2020–2021 роки показав зростання коефіцієнту прийому на роботу і зниження коефіцієнту звільнення з роботи, що визначається, як сприятливий фактор для підвищення трудового потенціалу.

Аналіз якісних характеристик персоналу ТОВ «ЦБК» показує, що в компанії переважно працівники які підпадають під вікову категорію від 26 до

40 років – 50% і від 41 до 55 років – 40%, значна частка працює з моменту заснування компанії. Цей факт з позитивного боку характеризує політику фірми, а також є гарантом стабільності і згуртованості колективу, тобто управлінський персонал створює сприятливий клімат.

ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» значно покращила використання трудових ресурсів, так загальний фонд робочого часу збільшився на 23,56% або 9 710, 64 працівників/годин.

Проведена оцінка кадрової безпеки ТОВ «ЦБК» на основі індикаторного підходу, за результатами якої було виявлено можливі три загрози: освітній склад кадрового потенціалу, рівень задоволеності працею, порушення трудової дисципліни серед персоналу.

Кадрова політика компанії ТОВ «ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» в умовах сьогодення повинна базуватись на впровадженні розробленої кадрової стратегії, орієнтуватись на конкретні результати діяльності та перспективи загального розвитку. Проведена оцінка кадрових ризиків ТОВ «ЦБК», яка характеризує компанію як ту, що має стабільний рівень кадрової безпеки, але не має чіткої кадрової стратегії.

При розгляді системи, що діє в компанії ми виявили, що використовуються не всі необхідні елементи для ефективної та швидкої роботи. Поточна система має скоріш інтуїтивний характер та потребує покращення. Кадрове планування здійснюється частково, на короткострокову перспективу.

Виходячи з того, що кадрові потреби визначаються з урахування короткострокової перспективи, при підписання договору на виконання великого об'єму проектної документації, з'являються ризики порушення термінів виконання робіт, це також відображається на якості роботи, оскільки компанія не може забезпечити необхідну кількість кадрів для виконання такого об'єму. Імідж компанії в очах контрагентів може похитнутись і це може позначитись на майбутніх відносинах.

Також недостатня увага приділяється сфері мотивації та кадрового зростання, що в подальшому може негативно вплинути на професіоналізм співробітників та рівень задоволеності працею. В свою чергу це може призвести до порушення трудової дисципліни, та збільшити плинність кадрів.

Для удосконалення кадрової політики та забезпечення ефективного функціонування компанії ТОВ «ЦБК» запропоновані основні напрями, а саме: планування чисельності персоналу підприємства; підбір, відбір та найму персоналу; адаптація персоналу; професійне навчання та розвиток персоналу; мотивація та контроль діяльності персоналу; кар'єрне зростання.

Основі заходи по мінімізації загроз які можуть виникнути в майбутньому, мають рекомендаційний характер: впровадження наставництва, збільшення витрат на зовнішнє навчання персоналу, впровадження внутрішньої атестації співробітників, проведення анкетування на рівень задоволеності працею, використання методів матеріальної і нематеріальної мотивації, впровадження ігор на зміцнення командного духу; рух працівників по кар'єрним сходам.

Будь-які зміни, які вносяться до кадрової політики, повинні підлягати корекції з боку стратегії компанії, необхідно переглянути стиль і методи управління, забезпечити наявність необхідної кваліфікації та професійних навичок.

Прогнозується, що застосування запропонованої кадрової стратегії дозволить отримати такі позитивні результати: збільшиться продуктивності праці; збільшиться показник чистого прибутку компанії; збільшиться показник ринковості в наслідок збільшення попиту на послуги; скоротиться витрата часу на пошук, відбір та первинне навчання персоналу; скоротяться фінансових витрат на навчання мінливого персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.09 / Абесінова Олена Костянтинівна; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ, 2014. – 20 с.
2. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства / О. К. Абесінова // Молодий вчений. - 2015. - № 2(1). - С. 44-48.
3. Алькема В. Г. Завербний А.С. Грабар Н. М. Лісіцина Ю. О. Барилюк М.-М. Р. Вплив фінансової кризи в Україні 2014-2015 років на рівень фінансової безпеки банків. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики 2020. №32. С. 4-12
4. Алькема В. Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей. 2011. Вип. 38. С. 8–13.
5. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 11. С. 95–100.
6. Байрачна, О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу / О. К. Байрачна // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 1. – С. 342–348.
7. Байталюк Д.Б. Удосконалення системи управління персоналом / Д. Б. Байталюк, Д.Г. Толстопятова. // Збірник матеріалів за результатами IV науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи». – Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори2006», 2016. – С. 162–164.
8. Батенко Л. П. Стратегія підприємства: підприємницький контекст. монографія / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т

- ім. Вадима Гетьмана»; заг. ред.: Л. П. Батенко, Т. І. Решетняк. – Електрон. текстові дані. – Київ: КНЕУ, 2019. – 424 с.
9. Білінська М. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. матеріали / М. М. Білінська, В. М. Сороко, В. О. Чмига. – К. НАДУ, 2013. – 52 с.
 10. Бойко С. Г. Особливості державної кадрової політики / С. Г. Бойко // Теорія та практика державного управління і самоврядування. – 2018. № 1. – С.15.
 11. Бушман Т.С. Морфологічний аналіз поняття «кадрова безпека» / Т. С.Бушман // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2016. – Вип. 17(2). – С. 76–79.
 12. Вартанова О. В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр, І.В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки» №3. – 2015. – С. 50–54.
 13. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: "Кондор", 2019. 518 с.
 14. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом в системі менеджменту організацій: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
 15. Воробйова Н. П. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації / Н. П. Воробйова, Т. В. Познякова // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2021. – № 26. – С. 60–73.
 16. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум: навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К.: Ліра-К, 2014. – 455 с.
 17. Геєць В. М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. та ін.; За ред. Гейця В. М.: Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с

- 18.Гречішкіна А. А. Сутність поняття «кадрова безпека підприємств залізничного транспорту». Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 6, Частина 2. 2014. С.144–146.
- 19.Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1(63). – С. 148–155.
- 20.Гуцалюк О.М. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства / О.М. Гуцалюк, Н.В. Гаврилова, В. О. Котлубай // Вісник економічної науки України. – 2021. – №1 (40). – С. 74–79
- 21.Довбня С. Б. Методичні особливості комплексної оцінки фінансового стану та економічних результатів підприємства / С. Б. Довбня. // Ефективна економіка. - 2015. - № 3
- 22.Довбня С. Б. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів / С. Б. Довбня, О. О. Письменна // Проблеми економіки та політичної економії. – 2017. – № 2. – С. 162–174.
- 23.Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту [Текст] : колект. монографія / [М. В. Семикіна та ін.] ; Центральноукр. нац. техн. ун-т. - Кропивницький : Лисенко В. Ф. [вид.], 2021. - 439 с. : рис., табл. - Бібліогр.: с. 359-374.
- 24.Дудко С. В. Мотивація професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.07 / Дудко Сергій Вікторович ; Центральноукр. нац. техн. ун-т. – Кропивницький, 2019. – 20 с
- 25.Живко З.Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства / З.Б. Живко // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка. 2014. Вип. 3. – С. 37–42.
- 26.Загородній А.Г. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства // Менеджмент та підприємництво в

- Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2007. № 576. – С. 94–102.
- 27.Іванченко Г.В. Ефективні комунікації в бізнесі: теоретичний підхід. Регіональна економіка та управління. 2019. № 2 (24). С. 112–116
- 28.Кавун С. В. Система економічної безпеки методологічні та методичні засади : [монографія] / С. В. Кавун. – Харків : Вид-тво ХНЕУ, 2009. – 300 с
- 29.Карковська В. Я. Забезпечення кадрової безпеки на основі оцінювання управлінського персоналу / В. Я. Карковська // Державно-управлінські студії. 2017. № 1.
- 30.Розвиток кадрової безпеки органів державної влади: монографія / В.Я. Карковська. – Львів: Растр – 7, 2020. – 344 с.
- 31.Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Навч. посіб. — 3-тє вид., перероб. і доп. — К.: Знання-Прес, 2002. — 384 с.
- 32.Ключко Ю. О., Гусаковська Т. О., Сікетіна Н. Г. Формування системи стимулювання персоналу підприємства. Науковий вісник ПУЕТ. Економічні науки. 2017. № 1 (79). С. 141–147.
- 33.Коваленко А. О. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації / А. О. Коваленко, В. В. Гриненко // Modern economics. – 2020. – № 24. – С. 75–80.
- 34.Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека: сутність та механізм забезпечення: Монографія. Київ: Лібра, 2003. 280с.
- 35.Козаченко Г. В. Аналіз підходів до оцінювання соціально-економічної безпеки регіону / Г. В. Козаченко, В. В. Буколова // Проблеми економіки. - 2018. - № 1. - С. 150-157.
- 36.Коптева Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення / Г. М. Коптева // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Економічні науки: зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2020. – № 2. – С. 119–124.

- 37.Коряк М. С. Мотивація персоналу на підприємстві / М. С. Коряк // Управління розвитком. – 2014. – № 9. – С. 113–114.
- 38.КравченкоО.О. Оплата праці в контексті забезпечення кадрової безпеки [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Кравченко Олександр Олександрович ; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава, 2020. – 21 с
- 39.Курепін В. М. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємств аграрного профілю // Modern Economics. 2020. № 24. С. 94–99.
- 40.Кулімякін Я. Ю., Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. Проблеми економіки. 2020. № 1 (43). С. 138–143.
- 41.Лазаршина І. Д., Оренчин О. В. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей. 2011. Вип. 38. С. 62–65.
- 42.Левковець Н. П. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства / Н. П. Левковець // Вісник [Національного транспортного університету]. – 2012. – № 26(1). – С. 419–423
- 43.Левковець Н.П. Система показників оцінки економічної безпеки підприємства за її функціональними складовими / Н. П. Левковець // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. - 2010. - Вип. 7. - С. 297-304
- 44.Лисенко Ю.Г. Модернізація фінансових систем: методологія та інструменти управління / авт. кол.; за ред. Ю. Г. Лисенко, Д. М. Жерліцина. – Полтава: ПУЕТ, 2017. – 359 с
- 45.Лисенко Ю.Г. Модернізація системи управління економічною безпекою національної економіки: методологія, індикатори та інструменти : монографія / Ю. Г. Лисенко. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 260 с.

46. Лопушинський І. Формування національного менталітету — нагальне завдання сучасної української держави / І. Лопушинський // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. — 2006. — № 3. — С. 207—213.
47. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: [монографія] / О. М. Ляшенко. — Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. — 400 с.
48. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу: функціонально-змістовний опис / С. М. Маклаков // Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. — 2017. — Вип. 4(1). — С. 54—61
49. Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів / Г. С. Медвідь, А. О. Касич // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». №1. — 2019.
50. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. Фінансовий простір: міжнародний науково-практичний журнал. Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ). Черкаси, 2012. №2 (6). С. 38—45.
51. Мехеда Н.Г., Мудь А. Кадрова безпека як підсистема економічної безпеки підприємства URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/10_149832.doc.htm
52. Назарова Г.В. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу / Г. В. Назарова, І. О. Мартиненко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - Вип. 4. - С. 106-111.
53. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журн. Терноп. нац. екон. ун-т. 2010. Вип.15. С. 34—37.

54. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене./ В.Г.Никифорова – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с
55. Решетник Н. Стратегічний фінансовий менеджмент в діяльності корпорацій / Н. Решетник, Н. Насікан, О. Клименко, К. Світлична, Т. Сулова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2021. – № 2. – С. 134–141.
56. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21(2). С. 53–60.
57. Перепадя Ф. Л. Формування кадрової політики організації в умовах трансформації національної економіки [Текст] : монографія / Перепадя Ф. Л. – Київ : Чалчинська Н. В., 2016. – 200 с. : табл., рис. – Бібліогр.: с. 186–196
58. Поскрипко Ю. А. Механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук : 21.04.02 / Поскрипко Юрій Анатолійович ; ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК»». – Київ, 2016. – 24 с
59. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. / «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2016. – с.177–187.
60. Семенченко А. В. Управління кадровою безпекою в контексті соціально-економічного розвитку організації. Проблеми економіки. 2013. № 1. С. 232– 236.
61. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / О. А. Сікун // Молодий вчений. – 2019. – № 1(2). – С. 506–510.
62. Табачник Д. В. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці [Текст] : монографія / [Костишина Т.

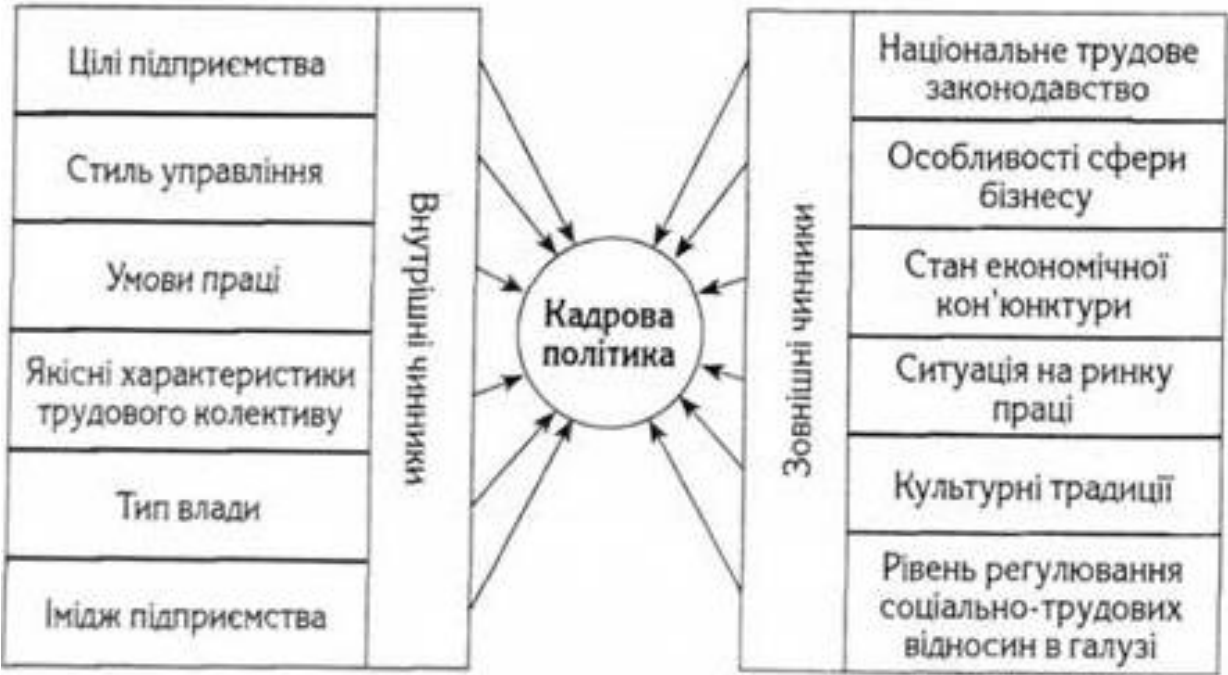
- А. та ін. ; за ред. проф. Костишиної Т. А.] ; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі», Каф. упр. персоналом і економіки праці. – Полтава : Полтавський літератор, 2018. – 497 с.
- 63.Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення / Г.М. Тарасюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6(3). – С. 205–208
- 64.Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства / Г.О. Ткачук // Економіка харчової промисловості. – 2021. – Вип. 3, Том 9.
- 65.Ткачук Г. О., Щукіна О. В. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення в умовах управління фінансово-економічною безпекою підприємства: монографія; за заг. ред. д. е. н., проф. В.В. Немченко. Одеса: Фенікс, 2015. С. 31–45.
- 66.Тюріна Н. М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства / Н. М. Тюріна, О. М. Баксалова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2(2). – С. 230–234.
- 67.Харазішвілі Ю.М. Стратегічні орієнтири рівня життя та рівня освіти як основа існування середнього класу в Україні. Вісник економічної науки України. 2019. № 1(36). С. 155–160.
- 68.Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 141–145.
- 69.Чопчик В. Д. Проблеми та шляхи удосконалення організації роботи за матеріалами соціологічного опитування / В. Д. Чопчик // Економічні перспективи. – 2019. – Т. XXIV, № 3. – С. 122–129.

70. Шаповал О. В. Розробка національних стратегій інформаційного розвитку – пріоритет сучасності // Нова парадигма. — К., 2004. — Вип. 38. — С. 166–172.
71. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство, 2017. — Вип. 9. — С. 712–715.
72. Шаповал О. А. Управління процесами формування кадрової політики підприємства харчування на основі аналізу руху робочої сили [/ О. А. Шаповал // Економічний вісник Національного гірничого університету. — 2014. — № 1. — С. 150–156.
73. Шматько Н.М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством / Н.М. Шматько // Вісник економічної науки України. — 2020. — № 2 (39). — С. 58–62.
74. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом / Л.В. Шостак, Є. О. Болобан. // Приазовський економічний вісник. — 2018. — № 3 (08). — С. 94 - 99.
75. Щокіна Є. Ю. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами / Є. Ю. Щокіна, І. І. Черна // Інфраструктура ринку. — 2020. — Вип. 43. — С. 343–346
76. Щербак В.Г. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні / В. Г. Щербак, М. Ю. Коваленко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. — 2018. — № 3. — С. 99–112.
77. Язлюк Б. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління / Б. О. Язлюк, В. Л. Вороніна, В. О. Гордієнко // Український журнал прикладної економіки. — 2019. — Т. 4, № 4. — С. 191–198.
78. Янченко Н. В. Мотивація персоналу як важіль підвищення продуктивності праці на підприємстві / Н. В. Янченко, В. В. Благой, А. О. Тихомирова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. — 2018. — № 1. С. 173– 183.

- 79.Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 2(1). С. 29–32.
- 80.Яценко О. В. Стратегічний менеджмент у підприємстві України / О. В. Яценко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2020. – Вип. 58. С. 15– 21.
- 81.Bessant J. Innovation and entrepreneurship. Third Edition / J. Bessant, J. Tidd. – Hoboken, NewJersey: Wiley, 2015. – 524 p.
- 82.Hitt M. Strategic management: competitiveness&globalization. Concept sand cases / MichaelHitt. – Boston: Cengage Learning, 2017. – 743 p
- 83.Macrae I. Highpotential: howtospot, manage and develop talented people at work / I. Macrae, A. Furnham, M. Reed. – London: Bloomsbury, 2018. – 342 p.
- 84.Sharkey L. The future – proof workplace: six strategies to accelerate talent development, reshape your culture, and succeed with purpose / L. Sharkey. – United States: John Wiley&Sons Inc, 2017. – 240 p.
- 85.Thompson J. Strategic management: awareness&change / J. Thompson, J. Scott, F. Martin. – Andover: Cengage Learning EMEA, 2017. – 650 p.

ДОДАТКИ

Чинники, що визначають кадрову політику підприємства



Основні напрями кадрової політики за ступенем відкритості формування кадрового складу

1. Добір персоналу	відкрита	Прозора, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку праці
	закрита	Здійснюється із числа своїх працівників в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці
2. Адаптація персоналу	відкрита	Швидке включення працівників у конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів, запропонованих новачками
	закрита	Адаптація персоналу здійснюється за рахунок наставників при високій згуртованості колективу
3. Навчання та розвиток персоналу	відкрита	Проводиться у зовнішніх навчальних закладах, вивчається досвід інших організацій
	закрита	Навчання у внутрішніх центрах підготовки та перепідготовки кадрів. Формується загальна технологія роботи організації
4. Просування по службі	відкрита	Недостатні можливості зростання по службі. Переважає тенденція добору нових працівників
	закрита	Переважає призначення на вищі посади своїх працівників. Проводиться планування кар'єри
5. Мотивація та стимулювання	відкрита	Перевага надається стимулюванню праці
	закрита	Перевага надається мотивації праці (задоволення потреб, стабільність кадрів, безпека праці)
6. Впровадження інновацій	відкрита	Нові працівники сприяють впровадженню інновацій. Підвищується відповідальність працівників
	закрита	Необхідність в ініціюванні процесу розробки інновацій. Висока відповідальність кадрів за проведення змін в організації

Додаток В

Запропоновані етапи набору та відбору персоналу



Додаток Г

Оцінка ділових та особистих якостей кандидатів на посаду ТОВ «ЦБК»

Групи якостей	Критерії	Адміністративно-управлінський персонал		Фахівець		Виконавець	
Професійні – ділові якості	1.Професійна компетентність 2.Наявність кваліфікації 3.Відповідальність 4.Бажання розвиватись особистісно і професійно. 5.Граматично правильне мовлення	0,36		0,42		0,42	
адміністративно – організаційні якості	1.Цілеспрямованість 2.Ініціативність 3.Рішучість 4.Вміння працювати в команді 5.Вміння організувати колектив	0,26		0,22		0,18	
соціально – психологічні якості	1.Впевненість в собі 2.Лідерські здібності 3.Вміння вирішувати конфліктні 4.Відсутність шкідливих звичок 5.Охайний вигляд	0,22		0,20		0,20	
моральні риси темпераменту	1.Порядність, 2.Чесність, 3.Сумлінність 4.Принциповість, 5.Інтелігентність	0,16		0,16		0,16	
Загальна кількість балів		1		1		1	

Додаток Д

Аналіз навчальних проектів ТОВ «ЦБК»

Показник	2020 р.	2021 р.	відхилення	приріст, %
1.Всього виконавців пройшли навчання:	3	5	2	66,67%
- підготовка - перепідготовка	1	2	1	100%
- перекваліфікування	1	1	0	0,00%
- підвищення кваліфікації	1	2	1	100%
2.Всього керівників та фахівців пройшли підвищення кваліфікації:	4	8	4	100%
- на підприємстві	1	3	2	200%
- у всеукраїнській громадській організації «Гільдія проєктувальників у будівництві» м. Київ	2	3	1	50%
- у всеукраїнській громадській організації «Асоціація експертів будівельної галузі» м. Харків	1	2	1	100%
3.Витрати на навчання	63 680	97 081	33 401	52,45%