

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра “Економіки, менеджменту та комерційної діяльності”

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущений до захисту:

завідувачка кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

Тетяна РЯБОВОЛИК

“ ” 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ від “ ” 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: “Кадрова безпека управління житлово-комунальним господарством”

Виконав: здобувач 2 курсу, групи УФЕБ-22М
спеціальності 073 “Менеджмент”

ОПП “Управління фінансово-економічною
безпекою”

(шифр і назва спеціальності)

Романюк Є.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц., Кіріченко О.В.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент Кухаренко В.І., начальник Головного
управління ЖКГ Кропивницького міської ради

(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент Сибірцев В.В., д.е.н., зав. каф. “ФБСС”

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	
1.1. Сутність кадрової безпеки у сучасних умовах.....	8
1.2. Особливості забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарювання.....	15
1.3. Методичні засади оцінювання кадрової безпеки.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ УСТАНОВИ	
2.1. Характеристика основної діяльності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького.....	33
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького	38
2.3. Оцінка рівня кадрової безпеки установи.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ УСТАНОВИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	
3.1. Управління оплатою праці для забезпечення кадрової безпеки установи в сучасних умовах господарювання.....	53
3.2. Навчання персоналу як елемент підвищення рівня кадрової безпеки Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького.....	60
3.3. Управління кадровою безпекою установи в контексті BANI WORLD та Індустрії 4.0: стратегії для збереження та розвитку людського капіталу.....	65
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Тема "Кадрова безпека управління житлово-комунальним господарством" в сучасних умовах є вкрай актуальною і важливою. Зростання міського населення, стрімкий розвиток міст та їхніх інфраструктур, а також постійні зміни в умовах соціально-економічного середовища ставлять перед управлінцями житлово-комунального сектора нові виклики, які потребують відповідних кадрових рішень.

Одним із ключових аспектів забезпечення ефективності та стабільності житлово-комунального господарства є належна підготовка, управління та розвиток кадрів. Сучасний урбанізаційний розвиток вимагає від фахівців у сфері управління житлово-комунальним господарством не лише традиційних навичок, але й здатності адаптуватися до нових викликів, пов'язаних з енергоефективністю, використанням сучасних технологій та сталою експлуатацією міської інфраструктури.

Однією з ключових складових кадрової безпеки у цьому секторі є підготовка фахівців, які мають розуміння сучасних тенденцій в управлінні міським житловим простором. Забезпечення належного рівня кваліфікації та компетентності кадрів дозволяє вирішувати завдання з раціонального використання ресурсів, підвищення якості послуг та розвитку нових проектів у галузі житлово-комунального господарства.

Водночас, сталі зміни в законодавстві, впровадження інновацій у сфері енергоефективності та екологічності вимагають постійного оновлення знань та навичок працівників. Кадрова безпека в управлінні житлово-комунальним господарством також пов'язана із забезпеченням соціально-економічної стабільності регіонів, збереженням житлового фонду та оптимізацією витрат.

Отже, тема кадрової безпеки управління житлово-комунальним господарством не лише відповідає викликам сьогодення, але й є стратегічно важливою для сталого розвитку міст та регіонів, їхньої ефективної інфраструктури та підвищення якості життя мешканців.

Міра дослідження проблеми. Наразі існує значна кількість літератури та досліджень, присвячених проблемі кадрової безпеки в управлінні житлово-комунальним господарством. Проте, важливо відзначити, що цей напрямок досліджень не отримав вичерпного наукового огляду, і деякі аспекти залишаються піддослідними.

Дослідження в цій області, насамперед, акцентують увагу на ролі кадрів у сталому розвитку міського житлового сектору, їхній компетентності у вирішенні актуальних завдань, таких як енергоефективність, екологічна безпека та соціальна відповідальність. Аналіз наявних джерел дозволяє визначити основні тенденції розвитку кадрового потенціалу в управлінні житлово-комунальним господарством.

Невід'ємною частиною ступеня дослідження є і аналіз діючого законодавства, нормативних актів та практичного досвіду в сфері управління житлово-комунальним господарством з точки зору кадрової політики та безпеки працівників.

Однак, варто відзначити, що для досягнення комплексного розуміння проблеми необхідні подальші дослідження, орієнтовані на інтеграцію знань та розробку стратегій, спрямованих на покращення кадрового управління в житлово-комунальному господарстві.

Мета даної кваліфікаційної роботи за другим (магістерським рівнем) полягає в розширенні наукового розуміння кадрових викликів у сфері житлово-комунального господарства, розробці рекомендацій щодо покращення управлінської практики, а також внесенні вагомого внеску у практичні аспекти управління персоналом для забезпечення сталого та ефективного розвитку цієї галузі.

Для досягнення визначеної мети було визначено та вирішено наступний перелік завдань:

- розкрити сутність кадрової безпеки у сучасних умовах;
- виявити особливості забезпечення кадровою безпекою суб'єктів господарювання;

- дослідити методичні засади оцінювання кордової безпеки;
- провести аналітичну оцінку тенденцій діяльності та рівня кадрової безпеки установи;
- виявити напрями підвищення рівня кадрової безпеки установи у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є аспекти та питання, пов'язані з кадровою безпекою у сфері управління житлово-комунальним господарством.

Предметом дослідження теми "Кадрова безпека управління житлово-комунальним господарством" є конкретні аспекти та елементи, пов'язані з забезпеченням безпеки персоналу та ефективним управлінням кадрами в контексті житлово-комунального сектору.

Дослідження проводилось на **практичній платформі** – в Головному управлінні Житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького.

У ході дослідження використовувались наступні **методи**:

Аналіз літературних джерел: Огляд наукової літератури та існуючих публікацій щодо проблеми кадрової безпеки в управлінні житлово-комунальним господарством.

Аналіз статистичних даних: Вивчення статистичних звітів, звітів управління та інших документів, які мають відношення до кадрової безпеки в даній сфері.

Опитування персоналу: Проведення опитувань серед співробітників управління ЖКГ з метою з'ясування їхнього сприйняття та досвіду щодо кадрової безпеки.

Аналіз офіційних документів: Вивчення Положення про Головне управління житлово-комунального господарства Кропивницької міської ради, нормативно-правових актів та інших офіційних документів, які регулюють кадрову політику у сфері ЖКГ.

Спостереження: Проведення спостережень за процесами управління та кадровою діяльністю в органах ЖКГ для отримання практичних висновків.

Дослідження має **наукову новизну**, оскільки воно розглядає проблему кадрової безпеки в управлінні житлово-комунальним господарством, враховуючи різноманітні аспекти та застосовуючи широкий спектр методів, таких як аналіз літературних джерел, експертне опитування, аналіз статистичних даних та вивчення практичного досвіду. Особливий акцент зроблено на розробці конкретних рекомендацій для покращення кадрової безпеки з метою практичного впровадження в управління житлово-комунальним господарством.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що воно надає конкретні рекомендації та стратегії для покращення кадрової безпеки в управлінні житлово-комунальним господарством, зокрема, у Головному управлінні ЖКГ Міської ради міста Кропивницького. Дослідження може слугувати основою для впровадження нових підходів та поліпшення управлінської практики в даній сфері.

Отримані результати можуть бути корисні для керівництва управління житлово-комунальним господарством, а також для фахівців у галузі кадрового управління, щоб вони могли впроваджувати ефективні заходи з підвищення кадрової безпеки, забезпечуючи стабільність та успішність управлінської діяльності.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження було представлено на VI Міжнародній науково-практичній конференції “Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України”, яка проходила 07-08 грудня 2023 року та в опублікованих тезах “Кадрова безпека в системі управління житлово-комунальним господарством”.

Інформаційна база дослідження включає в себе різноманітні джерела, такі як документи, статистичні дані, експертні висновки, анкетування, а також використання інтернет-ресурсів та публікацій. Ці джерела надають об'єктивну та повну інформацію для аналізу та розробки рекомендацій щодо кадрової безпеки у сфері управління житлово-комунальним господарством.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків та представлена на 81 сторінці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність кадрової безпеки у сучасних умовах

У сучасних умовах господарювання для успішного управління бізнесом необхідно впроваджувати ефективну систему заходів безпеки. Зазвичай, основні ризики суб'єкту господарювання виникають через його власних працівників. Це ті люди, які безпосередньо взаємодіють з усіма аспектами функціонування підприємства і є ключовими у забезпеченні кадрової безпеки. Таким чином, обґрунтованим є створення та забезпечення системи кадрової безпеки, спрямованої на усунення загроз, що постійно виникають у процесі діяльності суб'єкту господарювання.

Кадрова безпека представляє собою новий напрямок в науковому дослідженні, який залучає багатьох вчених з метою розробки конкретних практичних рекомендацій щодо формування та забезпечення безпеки персоналу суб'єкту господарювання. Визначення поняття "кадрова безпека" зараз є неоднозначним, свідченням чого є відсутність єдиного підходу до його трактування. Це обумовлено різноманітністю обставин, що характеризують суб'єкт господарювання як соціально-економічну систему.

Більшість дослідників розглядає кадрову безпеку, перш за все, як невід'ємну складову економічної безпеки суб'єкту господарювання. Тобто, ця концепція спрямована на забезпечення відповідного рівня безпеки функціонування підприємства та охоплює всю систему управління персоналом. З точки зору процесного підходу, кадрова безпека визначається як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку суб'єкту господарювання, пов'язаним із ризиками та загрозами, які виникають від персоналу, його інтелектуального потенціалу і трудових відносин в цілому. Таке розуміння висловлюють багато вчених, таких як В. Алькем, В. Гесць, О.

Герасименко, В. Кафідов, Г. Козаченко, В. Красномоєць, М. Кизим, А. Череп, О. Черняк, І. Чумарін, які розглядають кадрову безпеку як системний підхід до управління ризиками та загрозами, пов'язаними з персоналом, його інтелектуальними ресурсами та трудовими відносинами. Подібні погляди також висловлює Б. Городницький, розглядаючи основні завдання кадрової безпеки як підбір надійних співробітників, контроль їхньої благонадійності і лояльності, виявлення причин і обставин загроз та ефективне відсіювання осіб, що можуть створювати постійні загрози для бізнесу.

Г. Назарова та А. Мірющенко розглядають кадрову безпеку як системну діяльність, спрямовану на створення умов для стабільного функціонування та розвитку суб'єкту господарювання. За цих умов забезпечується гарантована законодавством захищеність інтересів суб'єкту господарювання, його власників та персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Інше визначення кадрової безпеки, яке пропонує Я. Качпирська, більше акцентує на результативності. За цим підходом, кадрова безпека представляє собою наявність високоосвічених та кваліфікованих працівників та управлінського персоналу, а також відсутність масового відтоку фахівців, вказуючи на високий рівень їхньої підготовки [1].

А ось науковці С. Васичак та І. Мацюняк, підкреслюють основну мету кадрової безпеки як забезпечення не лише запобігання та попередження негативних впливів від персоналу, але й захист самих працівників, створення сприятливих умов та стимулів для їх роботи. При цьому важливо враховувати, що відносно персоналу (відмінно від інших ресурсів) слід застосовувати принципи гуманності та соціального захисту [3].

Н. Кузнецова розглядає кадрову безпеку як стан соціально-трудових відносин між учасниками системи (роботодавцем, працівниками, державними та іншими громадськими інститутами). Вона визначає цей стан як можливість повної реалізації та захищеність життєво важливих інтересів учасників від зовнішніх і внутрішніх загроз, досягаючи балансу інтересів кожного з них. Такий підхід сприяє ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів [16].

Інші дослідники, такі як Р. Галаз, А. Єременко, Н. Подлужна, Т. Полозова та Ю. Поскрипко, висловлюють схожі погляди на кадрову безпеку. За їхніми словами, це також система соціально-трудових відносин, яка має за мету захист та забезпечення життєво важливих інтересів учасників від різноманітних внутрішніх і зовнішніх загроз.

З іншого боку, О. Лашенко розглядає кадрову безпеку як підсистему економічної системи суб'єкту господарювання. За її змістом, ця підсистема забезпечує ефективну взаємодію всіх функціональних складових частин економічної системи, враховуючи вплив діяльності персоналу. Особливість кадрової безпеки полягає в її здатності здійснювати діагностику, аналіз та прогнозування впливу персоналу на внутрішні та зовнішні показники функціонування економічної системи. Однак автор визначає, що ця підсистема є частиною загальної системи економічної безпеки суб'єкту господарювання, спрямованою на захист та опір внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом [23].

Важливо відзначити, що у науковій літературі поняття "кадрова безпека" розглядається і досліджується на різних рівнях, включаючи і макрорівень. Однак, враховуючи поставлену мету, вважаємо за доцільне акцентувати увагу на мікрорівні кадрової безпеки, де об'єктом розгляду є конкретний суб'єкт господарювання.

Отже, після аналізу наукових робіт вітчизняних та зарубіжних вчених можна визначити, що не існує єдиного класичного визначення поняття "кадрова безпека". З метою детальнішого розуміння сутності та змісту кадрової безпеки було проведено морфологічний аналіз даного поняття з розкладанням на основні складові аналізованих визначень за такими ознаками: сутнісна складова поняття, пріоритетні завдання кадрової безпеки та основна мета кадрової безпеки. Результати морфологічного аналізу поняття "кадрова безпека" представлені в таблиці 1.1.

Проведений морфологічний аналіз поняття "кадрова безпека", дає нам підставу сформулювати власне розуміння даного поняття. Отже, кадрову безпеку слід розуміти, як системний процес, спрямований на уникнення

негативного впливу персоналу та створення умов для захисту діяльності суб'єкту господарювання з метою забезпечення його стабільності та успішного функціонування.

Таблиця 1.1

Морфологічний аналіз поняття "кадрова безпека"

Порівнювальна ознака	Структурні компоненти
1	2
Основний зміст концепції	захищеність від загроз на поточному і перспективному рівнях, запобігання негативним впливам, управлінські заходи, складова економічної безпеки підприємства, стан захищеності інтересів від загроз, розвиток і удосконалення системи управління персоналом, постійний процес протидії ризикам і загрозам, складне явище в управлінні персоналом, комплекс заходів, стан економічної системи, головний напрямок кадрової роботи, набір принципів, методів та форм, стан системи соціально-трудових відносин, стан економічної системи, діяльність з створення умов для стабільності та розвитку підприємства, комбінація безпеки життєдіяльності, соціально-мотиваційної, професійної та антиконфліктної безпеки від ризиків компанії, стан економічної системи, захищеність з індикативними атрибутами.
Основне завдання кадрової безпеки	захищеність від загроз майнового і немайнового характеру; захист від ризиків і погроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами; створення умов для найефективнішого управління персоналом, як визначального ресурсу; ефективне формування та використання кадрового потенціалу підприємства; запобігання і попередження негативних впливів від персоналу та захист самих працівників, створення сприятливих умов і стимулів для їх роботи; запобігання і мінімізація ризиків і загроз з боку власного персоналу; сприяння економічній безпеці підприємства; захищеність від загроз, скерованих на послаблення економічного, наукового і духовного потенціалу країни; опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації; забезпечення можливості повної реалізації та захищеності життєво важливих інтересів учасників від зовнішніх і внутрішніх загроз через досягнення збалансованості інтересів кожного з учасників відносин; забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам, які пов'язані з персоналом; здійснення діагностики, змістовного та структурного аналізу і прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники функціонування економічної системи; забезпечення гарантованої законодавством захищеності інтересів підприємства, власників та персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз; попередження та зменшення небезпеки негативного впливу на економічну безпеку недостатньо кваліфікованих співробітників підприємства, неефективного управління персоналом; збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства; здатність протистояти ризикам і загрозам та забезпечувати реалізацію економічних інтересів.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Основний намір кадрової безпеки	забезпечення стабільності та результативності економічної діяльності підприємства; підтримка його конкурентоспроможності; гармонійний розвиток людських ресурсів; ефективне функціонування організації та гарантування максимальної ефективності і потенціалу розвитку у майбутньому.

Джерело: [27]

Кадрова безпека суб'єкту господарювання – це постійний процес управління людськими ресурсами з метою запобігання внутрішнього та зовнішнього впливу на суб'єкт господарювання. Ефективна система кадрової безпеки сприяє сталому розвитку та забезпечує конкурентні переваги. Забезпечення достатньої кількості кваліфікованих фахівців допомагає мінімізувати шкоду суб'єкту господарювання, вимагаючи постійного контролю, підвищення кваліфікації та залучення найкращих спеціалістів. Впровадження основних принципів цієї системи дозволяє уникнути найму некваліфікованих працівників та неефективного планування їхньої діяльності.

Можливий підхід до створення та впровадження системи кадрової безпеки суб'єкту господарювання представлено на рисунку 1.1.

Початок утворення системи кадрової безпеки на суб'єкті господарювання полягає у розпізнаванні необхідності забезпечення адекватного рівня кадрової безпеки або усвідомленні недостатності існуючих заходів.

У даному випадку введення такої системи здійснюється за рішенням керівництва суб'єкту господарювання.

Тому важливо конкретизувати наявні проблеми суб'єкту господарювання у сфері кадрової безпеки та розробити заходи для їх вирішення та запобігання. Таким чином, другим етапом є визначення мети, візії, цілей, завдань та термінів реалізації системи кадрової безпеки суб'єкту господарювання.

При формуванні системи забезпечення кадрової безпеки ключовим елементом є стратегія кадрової безпеки. Цю стратегію слід розглядати як комплекс цілей та управлінських підходів для захисту та нівелювання загроз, пов'язаних з діяльністю персоналу. Важливим аспектом є взаємодія всіх

компонентів стратегій кадрової безпеки і управління персоналом у рамках корпоративної стратегії суб'єкту господарювання.

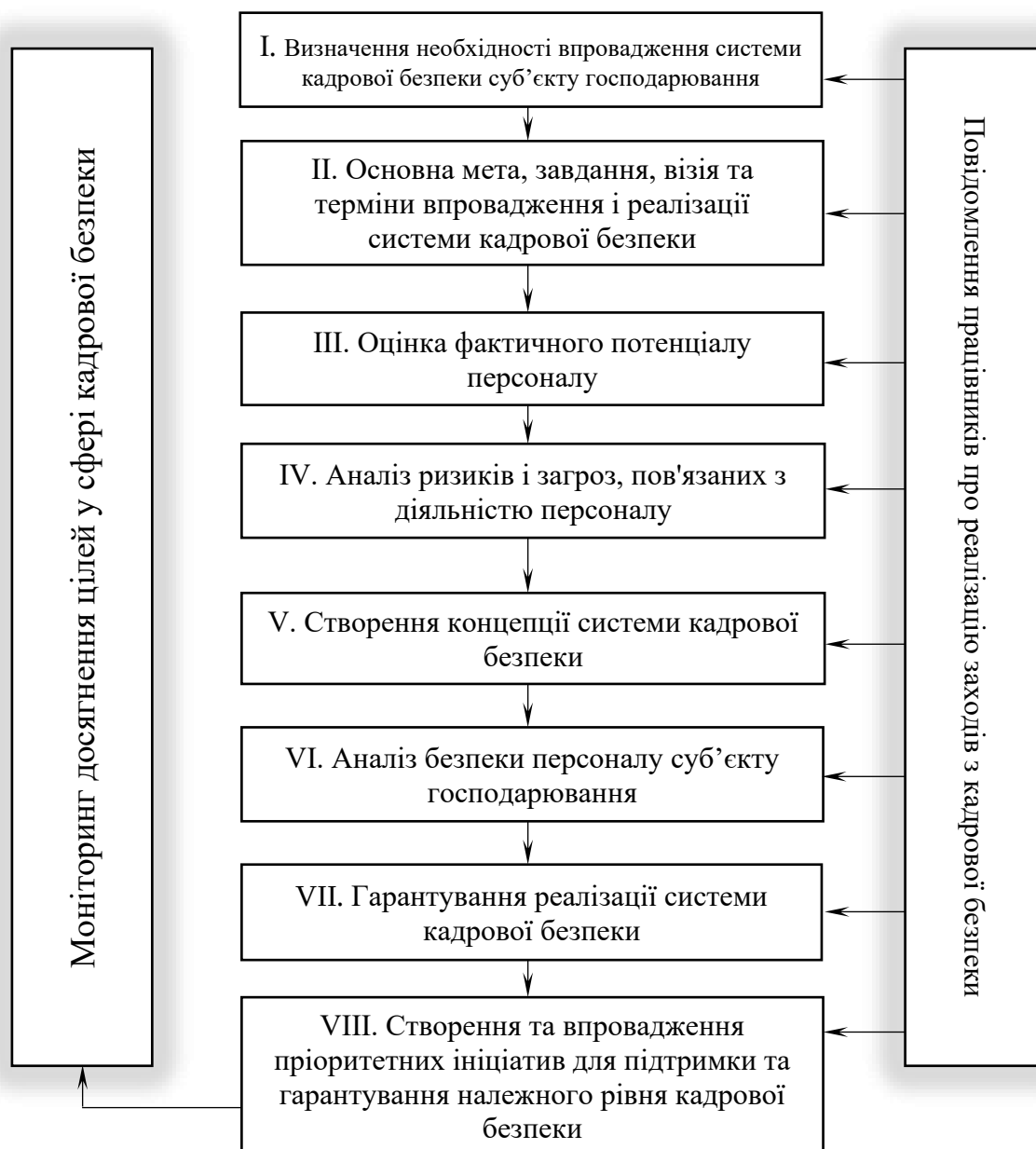


Рис. 1.1. Етапи формування та впровадження системи кадрової безпеки на суб'єктах господарювання

Джерело: [2]

На третьому етапі проводиться аналіз кадрових ресурсів суб'єкту господарювання, рекомендується оцінювати ризики та загрози, пов'язані з персоналом. Після цього має бути розроблена система кадрової безпеки, включаючи представлення цих заходів та інструментів для забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання.

Під час формування та впровадження системи кадрової безпеки важливим аспектом є обґрунтованість подання інформації про необхідність реалізації кожного етапу процесу. Це спрямовано на уникнення або зменшення негативного впливу з боку працівників, подолання опору змінам та можливість залучення підтримки персоналу тощо.

На етапі впровадження системи кадрової безпеки суб'єкта господарювання необхідно чітко пояснити персоналу основні цілі та завдання цього заходу. Розуміння працівниками можливих наслідків, що можуть виникнути внаслідок ігнорування своїх обов'язків та відповідальності, є важливим для результативної діяльності суб'єкту в цілому і забезпечення відповідного рівня кадрової безпеки.

На цьому етапі також важливо розглянути можливості оптимізації організаційної структури суб'єкта господарювання. Керівництву слід приділити увагу можливим труднощам, які можуть виникнути під час впровадження системи кадрової безпеки. Серед основних проблем варто виокремити недостатнє розуміння працівниками цілей та завдань проекту, можливу втрату цільового спрямування впровадження системи безпеки, низький рівень кваліфікації фахівців, які відповідають за реалізацію проекту, недостатній рівень мотивації персоналу, недостатнє розуміння системи кадрової безпеки працівниками підприємства, що може призвести до опору змінам, а також можливість порушення строків впровадження систем безпеки тощо.

Значущим етапом у формуванні та впровадженні системи кадрової безпеки на суб'єкті господарювання є оцінка та відповідна модифікація параметрів і характеристик, засобів і методів, що використовуються, у випадку необхідності.

Останнім етапом у формуванні результативної системи кадрової безпеки є розробка та впровадження пріоритетних заходів для підтримки та зміцнення кадрової безпеки суб'єкту в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Важливо відзначити, що контроль за досягненням цілей проводиться на кожному етапі для усунення можливих відхилень та негативних наслідків у системі кадрової безпеки суб'єкту господарювання через вжиття відповідних заходів. Запропонована послідовність формування та забезпечення системи

кадрової безпеки передбачає систематичний контроль на кожному етапі. Це сприяє своєчасному виявленню відхилень від передбачених результатів та досягненню поставлених цілей у процесі формування та впровадження системи кадрової безпеки на суб'єкті.

Підсумовуючи викладене, важливо відзначити, що система кадрової безпеки є результатом взаємодії працівників суб'єкту господарювання, включаючи керівників, експертів, спеціалістів та інших працівників. Сам процес формування та впровадження цієї системи є постійним і вимагає застосування превентивних заходів для нейтралізації ризиків та загроз. Враховуючи сучасні реалії, неможливо створити ефективну систему кадрової безпеки суб'єкту господарювання без застосування сучасних, практичних та ефективних методів управління персоналом, контролю та забезпечення лояльності працівників.

1.2. Особливості забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарювання

У сучасних умовах успішний розвиток суб'єктів господарювання, зокрема житлово-комунального господарства (надалі ЖКГ) визначається, в значній мірі, якістю й ефективністю його персоналу. Кадрова безпека стає ключовим елементом, що забезпечує не лише продуктивність праці співробітників, але й ефективність економічної системи ЖКГ, що є важливою умовою для його сталого розвитку.

Поняття "кадрова безпека" житлово-комунального господарства представляє собою складний та багатогранний аспект. З одного боку, кадри є основою стабільного функціонування та прогресу ЖКГ, а з іншого боку, вони можуть становити ключове джерело загроз, що може призвести до порушення цієї стабільності. За статистикою, приблизно 80% випадків економічних злочинів вчиняють співробітники господарств [6]. Ефективна організація заходів з кадрової безпеки може практично на 60% знизити прямі та передбачити непрямі збитки ЖКГ, пов'язані з людським фактором [8].

Вивчення існуючих наукових досягнень у цій галузі дозволило виявити

різноманітні підходи до трактування концепції "кадрова безпека" з точки зору житлово-комунального господарства.

У рамках першого підходу кадрова безпека орієнтована на вдосконалення управління персоналом житлово-комунального господарства. Висловлюванням цього підходу є погляди таких авторів, як А. Джобава, О. Кириченко і М. Петров. Наприклад, О. Кириченко розглядає кадрову безпеку як правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, вирішення правових аспектів трудових відносин, розроблення нормативних документів, що їх регулюють, та надання необхідної інформації усім відділам управління персоналом [10].

В контексті другого підходу кадрова безпека спрямована на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Представниками цього підходу виступають А. Кібанова, О. Ареф'єва і О. Литовченко. Зокрема, О. Ареф'єва і О. Литовченко тлумачать кадрову безпеку як сукупність управлінських заходів, спрямованих на ефективне формування та використання кадрового потенціалу житлово-комунального господарства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності ЖКГ [17].

У рамках третього підходу кадрова безпека визначається як складова економічної безпеки, спрямована на захист персоналу житлово-комунального господарства. Прихильники цього підходу включають Н. Логінову, Ю. Чаплигінову, Г. Козаченко, І. Чумаріну, Н. Швець, А. Шаваєва. Н. Логінова дає визначення кадрової безпеки як найважливішої складової економічної безпеки ЖКГ. Ця складова спрямована на виявлення, нейтралізацію, запобігання, відвертання та попередження загроз, небезпек і ризиків, спрямованих на персонал та його інтелектуальний потенціал. Це повинно виявлятися у системі управління трудовими ресурсами та кадровій політиці житлово-комунального господарства [18, с. 346].

Аналізуючи різноманітні трактування, можна зазначити, що кадрова безпека ЖКГ виступає однією з ключових складових економічної безпеки. Основна мета цієї складової полягає в запобіганні та протидії потенційним

загрозам, які можуть призвести до шкоди основному ресурсу житлово-комунального господарства – персоналу. Крім того, кадрова безпека охоплює ефективне управління персоналом для оптимального використання його потенціалу та захисту від внутрішніх загроз. Створення системи кадрової безпеки ЖКГ розпочинається з оцінки рівня економічної безпеки і включає етап вибору оптимального методу забезпечення кадрової безпеки з урахуванням ресурсних можливостей та стратегічних цілей житлово-комунального господарства (рис.1.2).

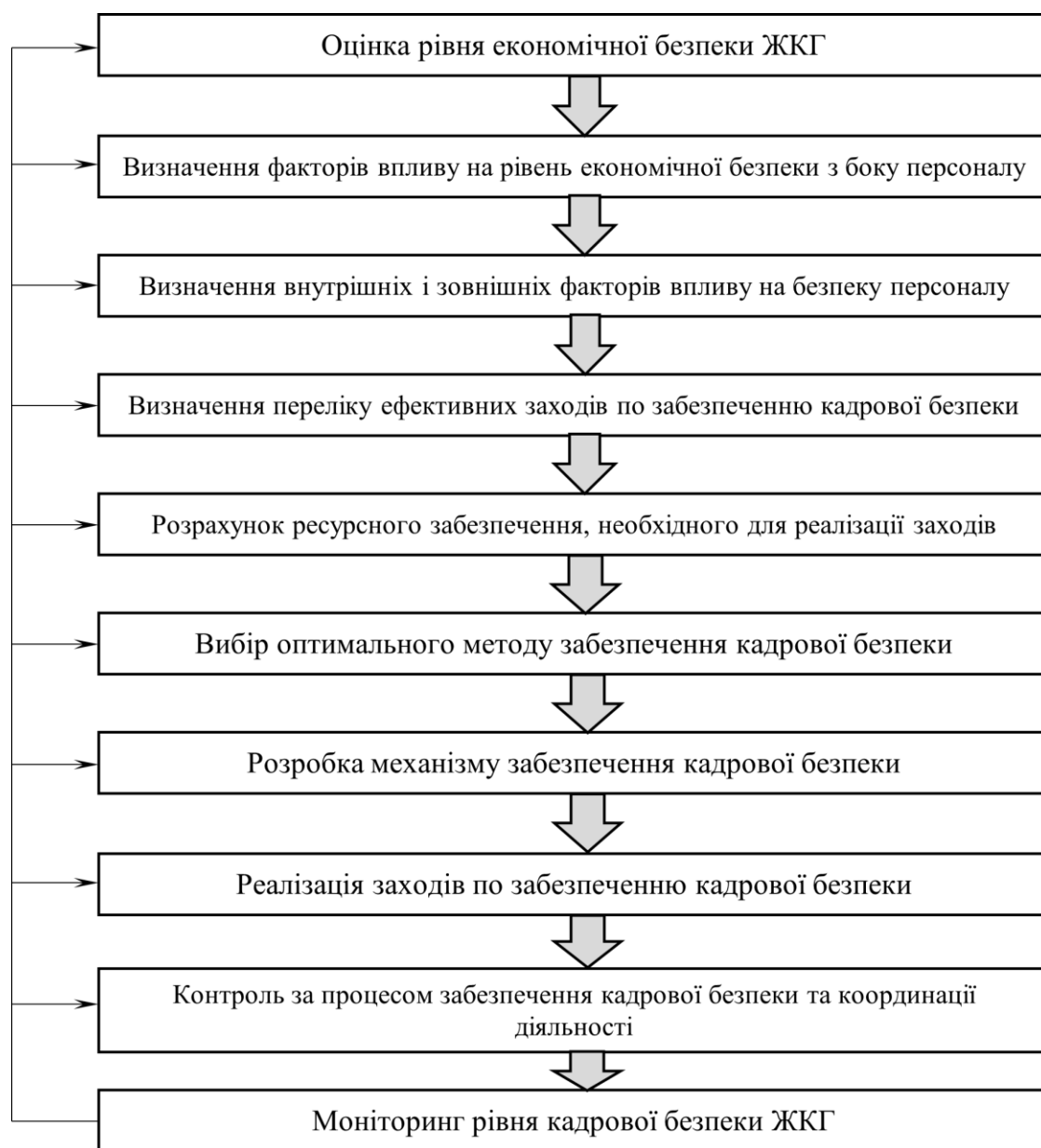


Рис. 1.2. Стратегічний алгоритм формування та забезпечення кадрової безпеки ЖКГ

Джерело: складено автором на основі джерела [20]

Серед основних негативних чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства та мають джерело в персоналі, можна виділити наступні:

- невірні дії окремих працівників ЖКГ, від низькорангових працівників до вищого керівництва;
- вплив посадових осіб державних органів та управлінських структур, включаючи правоохоронні, податкові та інші контролюючі органи;
- дії інших суб'єктів господарювання, зокрема конкуруючих підприємств (економічний тиск, розвідувальні заходи, вплив на різні сфери діяльності);
- ланцюжки неефективних рішень персоналу через низьку кваліфікацію, бездіяльність керівників, менеджерів, логістів і аналітиків [8].

Загрози, що становлять ризики для кадрової безпеки житлово-комунального господарства, можна класифікувати на зовнішні та внутрішні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Категоризація небезпек для безпеки персоналу ЖКГ

Внутрішні	Зовнішні
1	2
- низька кваліфікація фахівців, в тому числі управлінського апарату; - невідповідність кваліфікації працівників займаних посад; - відсутність ефективної системи підбору кадрів; - неефективна система ранжування працівників за ступенем доступу до секретної інформації та розробка правил роботи з такою інформацією; - слабка організація процесу підвищення кваліфікації; - відсутність, або недостатність заходів по реалізації соціальної політики підприємства; - низький рівень і недостатність заходів в рамках охорони праці; - неефективна система мотивації персоналу (низька заробітна плата); - нецільове задіяння кваліфікованих співробітників; - відсутність, або слабкість корпоративної політики, що створює сприятливу атмосферу в колективі; - порушення балансу інтересів працівника і роботодавця; - відсутність політики підприємства, орієнтованої на вироблення у працівників чіткої ідентифікації себе з підприємством.	- інфляційні процеси в економіці; - вплив різного роду чинників, сформованих під дією особистих обставин; - підкуп співробітників конкурентами та іншими зацікавленими особами; - тиск на співробітників з боку зловмисників, зацікавлених в дестабілізації безпеки підприємства; - переманювання висококваліфікованих працівників конкурентами; - нестабільна політична ситуація в країні; - недостатність державних програм по соціальному захисту населення; - не врегульований механізм соціального партнерства.

Джерело: складено автором на основі джерела [34]

Згідно з існуючими загрозами, визначаються наступні основні підходи до забезпечення безпеки персоналу житлово-комунального господарства: економічні, технологічні, організаційні, соціально-психологічні, адміністративні та дисциплінарні методи.

Економічні методи забезпечення кадрової безпеки передбачають впровадження заходів, спрямованих на створення вигідного матеріально-мотиваційного середовища для працівників ЖКГ, що запобігає їхньому переходу до конкурентів з привабливішими умовами оплати праці. Тому необхідно систематично переглядати рівень заробітної плати та гарантувати її відповідність виконуваним роботі.

Соціально-психологічні методи представляють собою комплекс специфічних заходів, спрямованих на вплив на міжособистісні відносини, соціальні процеси у трудових колективах. У контексті забезпечення кадрової безпеки такі методи повинні базуватися на створенні позитивного соціально-психологічного середовища, формуванні стабільного колективу, індивідуальній роботі з кадрами та управлінні поведінкою персоналу. Головною метою є вирішення індивідуальних проблем працівників для зміцнення єднання колективу та відчуття спільності. У таких трудових групах працівники високо цінують свою роботу і виявляють бажання залишатися в колективі, навіть при наявності привабливіших пропозицій від конкурентів.

Технологічні методи включають розробку чітких правил взаємодії з конфіденційною інформацією та документами. Ці правила повинні бути розкриті всім працівникам, які мають доступ до таких даних. У деяких випадках ці вимоги, зокрема обов'язки з щодо збереження конфіденційності інформації, можуть бути визначені та зазначені у трудовому контракті при прийнятті на роботу. До технологічних методів також відноситься розробка та впровадження сучасних засобів захисту власності підприємства, включаючи бази даних, програми та інші.

Адміністративні методи, у контексті забезпечення кадрової безпеки житлово-комунального господарства, визначаються як комплекс заходів, що

включає перевірку персоналу під час найму, проведення регулярного внутрішнього та зовнішнього аудиту діяльності персоналу, а також виконання вимог при прийнятті рішення щодо звільнення працівників.

Організаційні методи забезпечують необхідні умови для функціонування та визначають межі дії та розвитку ЖКГ. Серед них можна відзначити розподіл функцій між керівними кадрами, періодичне переглядання повноважень (анулювання завдань, перерозподіл функціональних обов'язків і т.п.), делегування завдань не лише одному фахівцеві, а групі фахівців на конкурентній основі.

Дисциплінарні методи включають в себе використання системи юридичних та дисциплінарних обов'язків і відповідальності стосовно обробки конкретної категорії інформації, а також за невиконання посадовими особами своїх функціональних обов'язків [35].

Даний розподіл є відносно умовним, оскільки всі методи взаємодіють між собою і використовуються в комплексі.

Значущими факторами, що впливають на рівень безпеки персоналу, є також організація роботи з кадрами, що включає широкий спектр заходів, спрямованих на ефективне використання та захист кадрового потенціалу.

У даній кваліфікаційній роботі слід приділити увагу таким аспектам, як організація процесу найму працівників, формування лояльності персоналу та здійснення контролю. На наш погляд, саме ці компоненти у сфері забезпечення кадрової безпеки житлово-комунального господарства створюють стійку основу для ефективного впровадження системи управління персоналом.

1. Система найму персоналу. Система найму персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на залучення і відбір претендентів з урахуванням відповідності їх компетенцій до вимог вакантної посади та інтересів ЖКГ. Система найму персоналу є поняттям комплексним і передбачає ряд організаційних заходів, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості та володіють компетенціями, необхідними для досягнення цілей, які поставило перед собою житлово-комунальне господарство. ЖКГ може проводити пошук

кандидатів на внутрішньому чи зовнішньому ринку (у цьому випадку як власними зусиллями, так і через звернення до послуг посередників: служби зайнятості, рекрутингові та кадрові агенції) [36].

На даному етапі розвитку національної економіки доречним та обґрунтованим є використання таких стратегій привертання персоналу, як:

- лізинг персоналу (staff leasing) – це юридичні відносини, що виникають у випадку, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір з працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку компанію на відносно тривалий період, який складає від трьох місяців до кількох років;
- аутстафінг (outstaffing) – рекрутингове агентство не формує новий штат співробітників, а офіційно зараховує до свого складу існуючий персонал компанії-клієнта. Цей метод вирішує проблему безболісного звільнення працівників зі штату ЖКГ;
- аутсорсинг (outsourcing) – компанія передає певні функції своєї діяльності зовнішній компанії чи підрозділу іншої фірми [18, с. 501-505].

2. Система лояльності передбачає створення у працівника позитивного ставлення до підприємства за допомогою застосування різних методів і прийомів, які базуються на визнанні пріоритетності потреб та інтересів працівника.

Ключові фактори, які можуть підвищити рівень лояльності, включають:

- справедлива винагорода за виконану роботу;
- створення безпечних умов співпраці між працівником і роботодавцем;
- об'єктивність і чесність керівництва під час оцінки продуктивності працівника;
- створення гідних і комфортних умов праці;
- підтримка сприятливого соціального клімату в колективі;
- надання можливостей для професійного росту та самореалізації.

Лояльність працівників формується не лише за впливу зазначених факторів, але й під впливом особистісних якостей кожного індивіда. Отже, в

рамках розгляду цього питання важливо враховувати психологічний аспект мотивації кожного конкретного працівника, враховуючи його особисті характеристики.

3. Контроль. Система контролю – це комплекс заходів, який базується на певних нормах та правилах, що відображаються в регламентах, обмеженнях, режимах, технологічних процесах, процедурах безпеки та інших операціях. Цей комплекс спрямований на ефективну ліквідацію можливостей заподіяння шкоди та зазвичай розробляється службою безпеки або іншими відповідальними підрозділами, при цьому взаємодія зі службою персоналу може також відігравати важливу роль [12].

Контроль у контексті забезпечення кадрової безпеки житлово-комунального господарства відіграє ключову роль, можна сказати, що це один з найважливіших аспектів. Це ствердження обґрунтовується тим, що персонал ЖКГ виявляє суб'єктно-об'єктну природу, що передбачає виявлення творчого потенціалу людини через різноманітні дії та вчинки. Ці дії можуть бути як корисними, так і некорисними для ЖКГ. Творчий потенціал представляє собою умовне визначення прихованого енергетичного потенціалу людини, який є джерелом мотивації і потребує постійного контролю, як з боку самої людини, так і з боку інших суб'єктів.

Описані вище заходи відображають етапи процесу забезпечення кадрової безпеки житлово-комунального господарства та охоплюють всі компоненти системи управління кадровою безпекою (рис. 1.3).

На першому етапі, етапі наймання, відбувається відбір кадрів з урахуванням вимог системи економічної безпеки ЖКГ. Цей відбір передбачає ранжування персоналу за ступенем доступу до конфіденційної інформації та його потенційного впливу на рівень безпеки.

На другому етапі, етапі формування лояльності, відбувається розробка та впровадження соціально направленої політики житлово-комунального господарства. Ця політика включає систему стимулів та мотиваційних технологій, спрямованих на підвищення рівня лояльності працівників до ЖКГ.

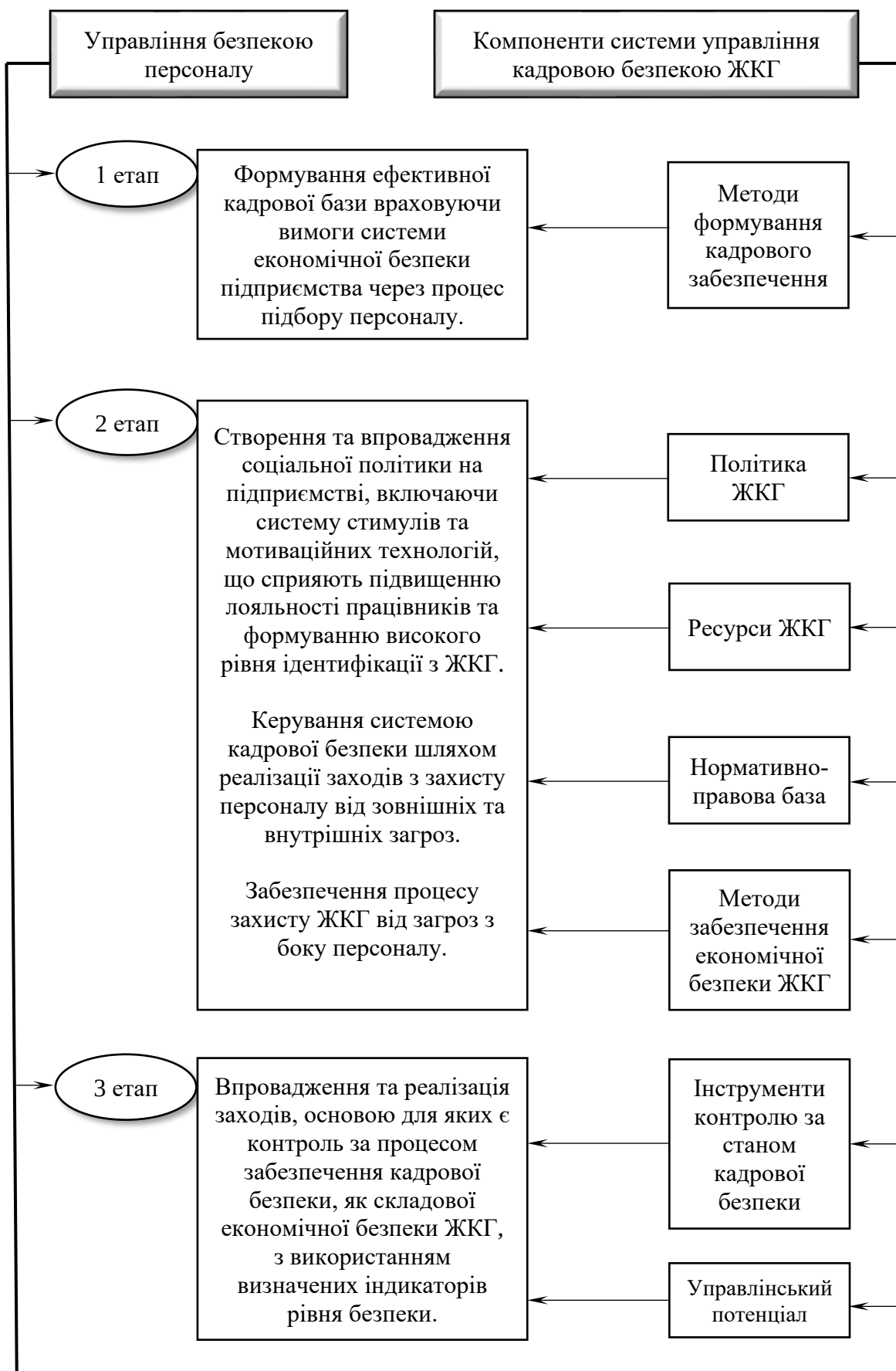


Рис. 1.3. Ключові етапи управління кадровою безпекою

Джерело: власна розробка автора

Крім того, цей етап включає управління процесом забезпечення безпеки персоналу шляхом використання різноманітних захисних методів. З одного боку, це означає захист кадрового потенціалу від різних загроз, а з іншого – захист ресурсів житлово-комунального господарства від негативного впливу самого персоналу ЖКГ.

Третій етап передбачає впорядкування нагляду за всіма процесами, які відбуваються в системі кадрової безпеки, розглядаючи її як складову економічної безпеки житлово-комунального господарства. На цьому етапі ключовим чинником є управлінський потенціал ЖКГ, який виявляється через видавання різних директив, наказів, розпоряджень та інструкцій. Основною метою цих документів є регулювання та контроль в системі забезпечення кадрової безпеки житлово-комунального господарства.

У підсумку, важливо підкреслити, що кадрова безпека житлово-комунального господарства, яка є частиною економічної безпеки, є складним і багатогранним явищем. Вона відображає не лише стан кадрового забезпечення на певний момент часу, але й здатність його потенціалу до самореалізації.

Аналізуючи різні аспекти кадрової безпеки, такі як система найму, формування лояльності та контроль за рівнем безпеки, ми визначили ключові елементи їх взаємодії та місце в системі забезпечення кадрової безпеки житлово-комунального господарства.

Одним із ключових елементів взаємодії є корпоративна політика, ресурси та методи, які використовуються для забезпечення кадрової безпеки житлово-комунального господарства. На етапі найму, політика підприємства виявляється через методи відбору персоналу, які визначаються основними цілями ЖКГ та відображають його соціальну політику, яка є частиною процесу забезпечення кадрової безпеки. Етап формування лояльності працівників, з використанням методів забезпечення економічної безпеки, тісно пов'язаний з контрольним етапом, який є необхідною частиною будь-якого процесу. Ресурси ЖКГ, як ключовий компонент, гарантують ефективність системи кадрової безпеки на кожному етапі її функціонування.

Понад усе на кожному етапі процесу забезпечення кадрової безпеки визначаються пріоритетні цілі та завдання, виконання яких визначає рівень безпеки. Щоб забезпечити ефективність цього процесу, необхідно чітко регламентувати діяльність внутрішніх суб'єктів кадрової безпеки. Регламентування роботи системи кадрової безпеки включає в себе конкретний порядок заходів, які планують керівники житлово-комунального господарства і відображаються у відповідних розпорядчих документах для кожного етапу забезпечення кадрової безпеки. Це регламентування дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між суб'єктами безпеки на всіх етапах функціонування системи кадрової безпеки і гарантує її стабільне функціонування.

1.3. Методичні засади оцінювання кадрової безпеки

В умовах швидкозмінного ділового оточення більшість суб'єктів господарювання у всіх галузях національної економіки стикаються з актуальною проблемою розробки та впровадження системи оцінки кадрової безпеки. Ця система розглядається як інструмент детінізації, який передбачає механізм мобілізації та оптимального управління ресурсами для найбільш ефективного їх використання та забезпечення стійкого функціонування суб'єктів господарювання. Основна мета цієї системи полягає в протидії будь-яким негативним явищам і забезпеченні оптимального відповідного реагування на зміни в оточенні.

На сучасному етапі розповсюдженими методами оцінки кадрової безпеки суб'єктів господарювання є системний, процесний, індикаторний і ресурсно-функціональний підходи. На наш погляд, найбільш оптимальним для оцінки кадрової безпеки є індикаторний підхід.

Індикаторний підхід до оцінки кадрової безпеки суб'єктів господарювання базується, насамперед, на розрахунку індикаторів, які пов'язані з показниками персоналу. Вагові значення цих індикаторів враховуються при обчисленні інтегрального показника, який відображає стан кадрової безпеки. Таким чином,

визначаються ті показники, що є особливо вразливими, і коригування яких може значно підвищити загальний рівень кадрової безпеки.

Індикатор у контексті оцінки – це характеристика або ознака, яка використовується для оцінки об'єкта або явища, і має кількісний вираз. В індикаторному підході не лише обираються конкретні індикатори, але також встановлюються граничні значення (допустимі норми), перевищення яких призводить до зниження рівня кадрової безпеки суб'єкту господарювання. Допустиме значення (граничне значення; норматив) представляє собою максимально припустиму величину індикатора, виходження за межі якої свідчить про порушення процесу забезпечення кадрової безпеки [5].

Варто відзначити, що вибір індикаторів кадрової безпеки суб'єкту господарювання повинен здійснюватися індивідуально для конкретних суб'єктів, з урахуванням їхніх унікальних цілей оцінки, фінансових можливостей та впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Однак можна скласти мінімальний стандартний перелік індикаторів для оцінки, який в подальшому можна розширювати за допомогою додаткових показників. Використання індикаторного підходу має позитивні аспекти, такі як його простота, наочність та універсальність, оскільки цей метод дозволяє оцінювати будь-які аспекти кадрової безпеки суб'єктів господарювання.

Для оцінки кадрової безпеки суб'єктів господарювання пропонується створити індикатори з таких груп показників:

1. Склад і рух персоналу: включає показники, що характеризують чисельність працівників, їхні зміни та рух на ринку праці.
2. Витрати від інвестування в персонал: оцінює витрати суб'єкта господарювання на навчання, розвиток та утримання персоналу.
3. Показники мотивації: включають елементи, що впливають на стимулювання та задоволеність працівників, такі як система компенсації, програми нагородження і можливості кар'єрного росту.
4. Умови праці: оцінюють фактори, що впливають на безпеку та комфорт працівників, такі як безпека робочого середовища та організація

робочого часу.

5. Особистісні показники: враховують індивідуальні характеристики працівників, такі як навички, здібності та рівень задоволеності роботою.

Ці групи показників дозволяють здійснити комплексну оцінку різних аспектів кадрової безпеки суб'єктів господарювання.

Таблиця 1.3 містить зведений опис груп показників та індикаторів оцінки кадрової безпеки суб'єктів господарювання [23].

Таблиця 1.3

Система індикаторів для оцінки рівня кадрової безпеки суб'єктів господарювання

№ з/п	Набір критеріїв	Елементи вимірювання
1	2	3
1	Характеристики кадрового складу та його динаміки	Коефіцієнт плинності кадрів. Освітній склад персоналу.
2	Елементи фінансового забезпечення розвитку та утримання персоналу	Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал.
3	Критерії стимулювання та мотивації	Ступінь задоволеності оплатою праці. Питома вага оплати праці в загальних витратах суб'єкту господарювання.
4	Показники умов праці	Наявність профзахворювань. Рівень автоматизації праці.
5	Індивідуальні характеристики працівників	Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни. Імовірність збереження комерційної таємниці.

Джерело: складено автором на основі джерела [23]

З таблиці 1.3 можна зрозуміти, що розглянуті групи показників поділені наступним чином:

1. За рівнем кадрової безпеки: оцінка на мікроекономічному рівні (підприємство).
2. За ступенем важливості показників: визначено приватні показники, такі як виробничі та особистісні.
3. За періодом дії загроз і їх передбаченням: розрізнено тактичні (поточні і середньострокові) та стратегічні (довгострокові).

4. У напрямку впливу: розділено на внутрішні (економічного і інституційного характеру).

5. За загальною сукупністю показників: виокремлені якісні та кількісні.

Дев'ять індикаторів відповідають вказаним групам показників, і ми розглянемо їх детальніше нижче:

1. Коефіцієнт плинності кадрів: Відображає рух робочої сили суб'єктів господарювання, визначає частоту найму та звільнення працівників. Зазвичай високий коефіцієнт плинності кадрів свідчить про нестабільність суб'єктів. Така ситуація може передбачати втрату висококваліфікованих кадрів і необхідність залучення нового персоналу, що становить загрозу для кадрової безпеки і вимагає додаткових інвестицій на пошук кадрів та їх навчання.

2. Освітній склад персоналу визначає відповідність кваліфікаційних вимог та обов'язків працівників суб'єктів господарювання. Зазвичай цей показник віднесений до категорії непрямих індикаторів, які впливають на стан кадрової безпеки суб'єктів та мають якісний характер. При наближенні індикатора до 100% вказується на наявність висококваліфікованих працівників, знижуючи тим самим ймовірність виникнення ризикованих ситуацій і підвищуючи рівень ефективності кадрової безпеки суб'єкту господарювання [26].

3. Витрати на професійний розвиток відносно загальних витрат на утримання персоналу. Цей показник відображає частку витрат, спрямованих на підвищення кваліфікації співробітників. Зазвичай, більші витрати суб'єктів господарювання на персонал свідчать про велику увагу до професійного росту працівників, що відзначається підвищеною лояльністю працівників та позитивною динамікою кадрової безпеки суб'єкту господарювання.

4. Рівень задоволеності оплатою праці є показником ефективності мотиваційної системи суб'єктів господарювання. Зазвичай, чим вищий цей рівень серед співробітників, тим менше ймовірність виникнення загроз для кадрової безпеки суб'єкту.

5. Відсоток витрат на оплату праці в масиві загальних витрат суб'єкту господарювання – це співвідношення між фондом оплати праці та загальними

витратами суб'єкту. Для досягнення оптимального рівня кадрової безпеки суб'єктів господарювання, цей показник повинен становити значну частину всього обсягу витрат на персонал.

6. Показник наявності професійних захворювань свідчить про те, чи спостерігаються певні професійні захворювання серед працівників, які пов'язані з їх обов'язками на робочому місці. Цей показник відноситься до групи показників умов праці, що означає, що чим кращі умови праці, тим більша вірогідність того, що працівники будуть віддані суб'єкту господарювання. Збільшення значення цього показника може свідчити про порушення суб'єктом необхідних норм забезпечення працівників належними умовами праці [19].

7. Ступінь автоматизації праці визначається часткою працівників, які виконують ручні операції. З погляду оцінки кадрової безпеки суб'єкту господарювання, чим вищий рівень ручної праці, тим більше існує ризик отримання збитку, пов'язаного з людським фактором.

8. Відсоток персоналу, який не порушує трудову дисципліну, є ключовим показником, оскільки він відображає не лише трудову поведінку працівників, але й їх особистісні характеристики та відношення до суб'єкту господарювання. Чим менше співробітників, які порушують встановлені правила, норми і традиції, тим вищий рівень кадрової безпеки даного суб'єкту.

9. Ймовірність збереження комерційної таємниці вказує на те, наскільки ефективно впроваджена стратегія кадрової безпеки суб'єкту господарювання, його корпоративна етика, а також на рівень прихильності та відданості йому працівників [14, с. 48].

В таблиці 1.4 наведено методи обчислення індикаторів та їх відповідність граничним значенням.

В таблиці 1.4 подано індикатори кадрової безпеки суб'єктів господарювання, які виражені у відсотках. Слід відзначити, що перший і шостий індикатори є дестимуляторами, оскільки їх зменшення сприяє покращенню інтегрального показника кадрової безпеки суб'єкту. У свою чергу, решта індикаторів є стимуляторами, і збільшення їх значень призводить до підвищення

рівня інтегрального показника кадрової безпеки суб'єкту господарювання.

Таблиця 1.4

**Система методів обчислення, визначення граничних значень та шляхи
оптимізації індикаторів забезпечення кадрової безпеки суб'єктів
господарювання**

Індикатор	Обчислення індикаторів	Шляхи оптимізації індикаторів	Оптимальний рівень
1	2	3	4
1. Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{K_z}{\overline{Ч_{\text{ср}}}}$, де K_z – загальна кількість працівників, яких звільнено протягом звітного періоду; $\overline{Ч_{\text{ср}}}$ – середньооблікова чисельність персоналу за звітний період.	min	2% – 10%
2. Освітній склад персоналу	за допомогою експертного методу	max	100%
3. Витрати на професійний розвиток відносно загальних витрат на утримання персоналу	$\frac{\text{витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників}}{\text{загальні витрати на утримання персоналу}}$	max	-
4. Рівень задоволеності оплатою праці	за допомогою експертного методу	max	100%
5. Питома вага оплати праці в загальному обсязі витрат	$\frac{\text{ФОП}}{\text{Загальні витрати}}$, де ФОП – загальний фонд оплати праці працівників.	max	55% – 80%
6. Показник наявності професійних захворювань	$\frac{K_{\text{хв}}}{K_{\text{зд}}}$, де $K_{\text{хв}}$ – число працівників, які хворіли протягом звітного періоду; $K_{\text{зд}}$ – число працівників, які були здорові протягом звітного періоду.	min	0% – 3% за рік
7. Ступінь автоматизації праці	$\frac{K_{\text{ар}}}{K_{\text{ар}} + K_{\text{рр}}}$, де $K_{\text{ар}}$ – кількість виконаних автоматизованих операцій або завдань протягом звітного періоду; $K_{\text{рр}}$ – кількість виконаних ручних операцій або завдань протягом звітного періоду.	max	70% і вище
8. Відсоток персоналу, який не порушує трудову дисципліну	$\frac{\text{Кількість персоналу, що не порушували трудову дисципліну}}{\text{Загальна кількість персоналу}}$	max	100%
9. Ймовірність збереження комерційної таємниці	за допомогою експертного методу	max	100%

Джерело: складено автором на основі джерела [23]

Враховуючи це, стандартні значення і вагові коефіцієнти індикаторів можуть змінюватися в залежності від поточного стану кадрової безпеки суб'єктів господарювання, ринкової ситуації, фінансового положення суб'єкту, цілей дослідження та інших факторів. При цьому експертно визначені вагові коефіцієнти можна нормувати до одиниці за допомогою відповідної формули [23]:

$$W_i = \frac{W_i}{\sum_{n=1}^N W_n}, \quad (1.1)$$

де $i=1, \dots, N$, n – загальна кількість індикаторів.

Чисельник формули вказує на ненормовані значення вагових коефіцієнтів. Після нормування сума вагових коефіцієнтів індикаторів буде дорівнювати одиниці.

Еталонні значення індикаторів не мають досягати максимальних значень, наведених в таблиці 1.4. Це свідчить про те, що досягнення найвищих показників кадрової безпеки суб'єктів господарювання вимагає значних витрат, які не завжди можуть бути обґрунтованими.

Для оцінки рівня кадрової безпеки суб'єктів господарювання можна використовувати порівняння всіх індикаторів цієї безпеки з відповідними еталонними значеннями. Порівняння може проводитися як на основі відмінностей, так і з урахуванням схожості. Алгоритм оцінки рівня кадрової безпеки суб'єкту господарювання включає наступні етапи:

- встановити нормативні значення показників кадрової безпеки суб'єкту господарювання, що використовуються при оцінці, в відносних одиницях;
- визначити рівень індикаторів кадрової безпеки для конкретного об'єкта дослідження, виражений у відносних одиницях;
- встановити числові коефіцієнти вагомості для індикаторів;
- привести значення вагових коефіцієнтів до одиниці у випадку, якщо вони вказані в балах;
- розрахувати комплексний показник кадрової стабільності суб'єкту господарювання як вимір подібності між індикаторами суб'єкту та стандартними значеннями згідно з формулою 1.2 [37]:

$$m = \sum_{n=1}^N W_n \cdot X_n^{\Pi} \cdot X_n^E, \quad (1.2)$$

де n – номер індикатору;

N – чисельність індикаторів, що використовуються;

W_n – ваговий коефіцієнт n -го індикатора;

X_n^{Π} – значення n -го індикатора суб'єкту господарювання;

X_n^E – значення n -го індикатора еталону.

Отримане значення ступеня подібності розглядається та пояснюється в табличному вигляді на лінгвістичній шкалі у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

**Шкала, що відображає рівні стану безпеки персоналу суб'єкту
господарювання**

Опис ситуації відносно кадрової безпеки	Діапазон	Необхідні кроки, що слід вжити
1	2	3
Критична	0,00-0,20	Запровадження антикризового управління та розробка антикризової кадрової стратегії.
Кризова	0,21-0,40	Дії щодо обмеження поширення кризи, зменшення негативних наслідків та відновлення безпеки.
Задовільна	0,41-0,60	Превентивні та протикризові заходи.
Нормальна	0,61-0,80	Збереження досягнутого рівня та заходи щодо запобігання кризовим ситуаціям.
Стабільна	0,81-1,00	Збереження стану на поточному рівні.

Джерело: складено автором на основі джерела [23]

Для коректної інтерпретації отриманого значення інтегрального показника оцінки кадрової безпеки суб'єкта господарювання, відповідно до шкали наведеній у таблиці 1.5, потрібно поділити отримане число на результат, який виходить, якщо в формулі 1.2 підставити за X_n^{Π} значення X_n^E , тобто розрахувати ступінь схожості еталону з самим собою. Це відношення завжди лежатиме в межах від 0 до 1.

Даний розгляд кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем було присвячено розгляду теоретико-методологічних основ кадрової безпеки суб'єктів господарювання. Застосування теоретичного матеріалу буде відображене у другому розділі даної кваліфікаційної роботи на прикладі Управління житлово-комунального господарства Кропивницької міської ради.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КАДРОВОЇ
БЕЗПЕКИ УСТАНОВИ**2.1. Характеристика основної діяльності Головного управління
житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького**

Головне управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького діє як виконавчий орган, опікується місцевими питаннями та діє під наглядом та відповідальністю перед міською радою. Воно є відповідальним та підпорядкованим Виконавчому комітету та міському голові.

Рішення про створення та затвердження кількісного складу працівників Управління приймається Кропивницькою міською радою.

У своїй діяльності Головне управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького (надалі Управління) дотримується визначених норм Конституції України, Європейської Хартії місцевого самоврядування, законодавства України, актів Президента України, рішень та постанов Кабінету Міністрів України. Також виконує вимоги міської ради, Виконавчого комітету, розпоряджень міського голови, а також враховує положення цього документа та інших чинних нормативно-правових актів.

Адреса розташування Управління: вулиця Велика Перспективна, 41, місто Кропивницький, Кіровоградська область, 25022, Україна.

У межах своєї компетенції Головне управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького гарантує і забезпечує (Додаток А):

- Виконання визначень Конституції України, законодавства України, указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України, рішень Кропивницької міської ради та виконавчого комітету, розпоряджень Кропивницького міського голови та інших правових актів.
- Забезпечення захисту прав та свобод громадян.

- Підготовку та представлення розрахунків, відповідних матеріалів і документів, необхідних при розробленні та виконанні міського бюджету.
- Впровадження цільових міських програм.
- Співпрацю з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та самоорганізацією населення.
- Виконання інших визначених державою та міською радою повноважень.

Управління є юридичною особою публічного права з самостійним балансом, власними реєстраційними рахунками у Державному казначействі України та поточними рахунками в банках. Воно має власну печатку з зображенням Державного герба України та власним найменуванням, а також штампи та бланки. Управління може укладати договори та проводити інші правочини власного імені, а також виступати в ролі позивача чи відповідача в судах, включаючи господарський та адміністративний суд.

Призначення, переміщення та звільнення працівників Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького проводяться на підставі розпоряджень Кропивницького міського голови відповідно до встановленого законодавством порядку.

Для зручності сприймання інформації функції та завдання Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького зобразимо у вигляді рисунку 1.1.

Головне управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького має наступні права:

1. Забезпечувати контроль за виконанням підприємствами, установами та організаціями різних форм власності, а також громадянами, відповідно до нормативних актів у сфері утримання та ремонту житлового фонду, експлуатації комунальних об'єктів та благоустрою території.
2. Представляти на розгляд Кропивницької міської ради та її виконавчого комітету пропозиції з рішення питань, що входять до сфери його повноважень.

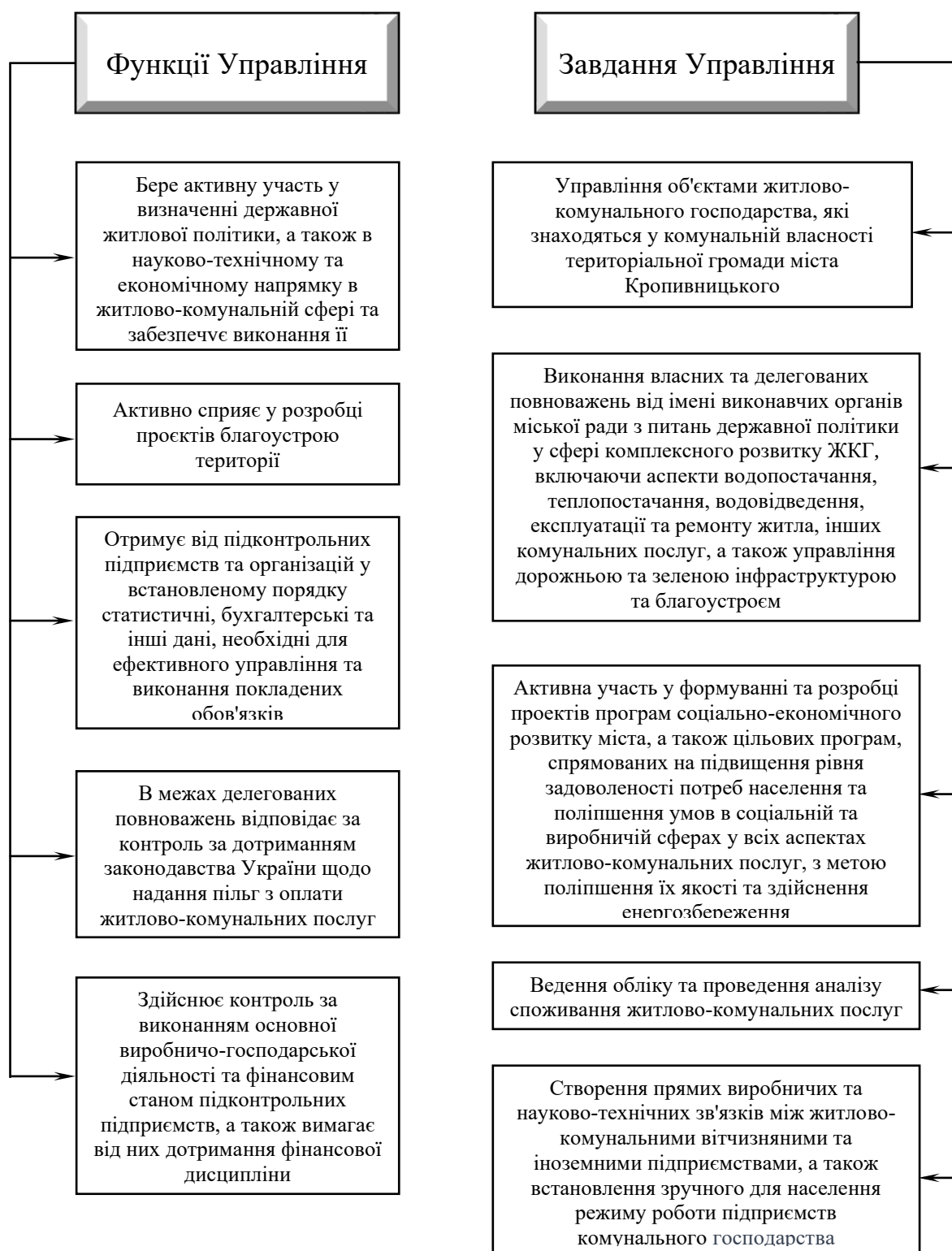


Рис. 2.1. Функції та завдання Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кropyвницького

Джерело: власна розробка автора

3. Залучення на умовах договору для участі в вирішенні відповідних питань підприємств, установ, організацій, окремих працівників,

експертів та спеціалістів.

4. Отримувати встановлену законом України інформацію, документи та інші матеріали від виконавчих органів міської ради, підприємств, установ та організацій на території міста, що є необхідними для виконання завдань, які покладені на Управління.
5. Організовувати збори або консультації у встановленому порядку щодо тем, які входять до сфери відповідальності Управління.
6. Використовувати наявні засоби зв'язку та комунікації у міській раді Кропивницького.

Організація діяльності.

Організація роботи Управління відповідає вимогам регламентів міської ради та її виконавчих органів, Інструкції з діловодства, інших нормативно-правових та розпорядчих актів.

До структури Управління входять різні структурні підрозділи, які не є юридичними особами, а функціонують у складі Управління згідно з цим Положенням та положеннями про ці підрозділи.

Штатний розпис Управління затверджується міським головою, а положення про структурні підрозділи Управління затверджуються розпорядженням міського голови за пропозицією начальника Управління.

Безпосереднє керівництво Управлінням відбувається через начальника Головного управління житлово-комунального господарства Кропивницької міської ради. Начальник Управління призначається та звільняється з посади розпорядженням міського голови згідно з визначеним законодавством порядком.

Начальник Управління має наступні обов'язки та повноваження:

1. Керує діяльністю Управління та несе особисту відповідальність за виконання покладених завдань і функцій.
2. Виступає розпорядником коштів Управління в межах затвердженого бюджету, забезпечуючи та контролюючи їх цільове використання.
3. Інформує про стан виконання завдань Управління.
4. Розробляє та подає на затвердження положення про структурні

підрозділи Управління та посадові інструкції працівників.

5. Діє без довіреності від імені Управління, представляє його в різних сферах, включаючи судові і органи громадської влади.
6. Укладає договори та вчиняє інші правочини в межах наданих повноважень.
7. Видає довіреності та відкриває рахунки в банках.
8. Розпоряджається майном управління згідно з чинним законодавством.
9. Координує організаційне, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення управління.
10. Забезпечує розробку та підготовку проєктів нормативно-правових актів.
11. Відповідає за стан діловодства, обліку та звітності Управління.
12. Забезпечує дотримання трудової дисципліни, правил протипожежної безпеки та охорони праці.
13. Подає пропозиції міському голові щодо кадрових питань.
14. Надає відпустки працівникам у відповідності з законодавством.
15. Здійснює інші функції, делеговані відповідними органами.

У випадку відсутності начальника Управління, його обов'язки виконує заступник начальника Управління. Начальник Управління має право видавати доручення та завдання посадовим особам та працівникам Управління в рамках своїх повноважень і контролює їх виконання.

Начальник Управління забезпечує умови для систематичного підвищення кваліфікації працівників, відслідковує стан трудової та виконавчої дисципліни в колективі Управління.

Начальник Управління підпорядкований одному з заступників міського голови, який відповідає за діяльність виконавчих органів ради, згідно з розподілом функціональних повноважень. Він є підконтрольним і підзвітним цьому заступникові.

Працівники управління є підпорядкованими начальнику Управління, підконтрольним і підзвітним йому.

Організація діловодства в Управлінні відповідає прийнятій номенклатурі справ та Інструкції з діловодства у виконавчих органах Кропивницької міської ради.

Закінчення функціонування управління регулюється чинним законодавством та вимагає прийняття рішення міською радою.

Фінансове забезпечення діяльності управління проводиться за рахунок коштів, виділених з міського бюджету.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького

Житлово-комунальне господарство є ключовим сектором міської економіки, забезпечуючи необхідність і життєздатність його населених пунктів. Головне управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького виконує важливу функцію задоволення суспільних та особистих потреб населення. Враховуючи це, Управління відіграє ключову роль у розвитку регіонів, а отже і країни в цілому.

Для забезпечення стійкого розвитку фінансово-економічної діяльності Управління необхідно систематично оцінювати його фінансовий стан. Ефективність роботи Управління та його успішність в значній мірі залежать від стабільності фінансового стану, оскільки це впливає на його фінансову стійкість та здатність забезпечувати необхідні ресурси.

Загалом, стійкий фінансово-економічний стан Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького забезпечує його ефективність і розвиток, що, в свою чергу, гарантує його сталу фінансово-економічну життєздатність. Аналіз фінансового стану є важливим інструментом для визначення шляхів його поліпшення, що дасть нам можливість для розширення пошуку шляхів удосконалення кадрової безпеки Управління.

Використання порівняльного аналітичного балансу дозволяє провести загальний аналіз фінансово-економічного стану Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького у загальному

вигляді, використовуючи ряд характеристик для оцінки активів, власного капіталу та зобов'язань. Для проведення даного аналізу скористаємось Формою №1-дс «Баланс» Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького на 1 січня відповідно 2019-2023 рр. (Додаток Б-Ж). Спочатку проаналізуємо статті активу Управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Аналітичний баланс активу Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького
на 1.01. 2019-2023 рр., тис. грн**

АКТИВ	Аналітичні роки					Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	абс., +/-	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ							
Основні засоби:	259,3	282,5	246,7	247,6	214,8	-44,5	82,8
<i>первісна вартість</i>	447,4	495,9	496,5	571,2	571,1	+69,7	115,6
<i>знос</i>	188,1	213,4	249,8	323,6	356,4	+168,3	189,5
Незавершені капітальні інвестиції	2621,9	8427,5	52916,7	48572,3	8168,2	+5546,3	у 3 р.
Усього за розділом I	2881,2	8710,0	53163,4	48819,9	8382,9	+5501,7	у 3 р.
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ							
Поточна дебіторська заборгованість:							
<i>за виданими авансами</i>	449,8	449,8	449,8	-	-	-	-
<i>за розрахунками із соціального страхування</i>	41,44	18,53	3,836	5,472	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:							
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	7,535	1,125	4,246	7,501	1,146	-6,389	15,2
<i>касі</i>	6,417	0,007	3,107	1,944	0,007	-6,41	0,11
<i>казначействі</i>	1,118	1,118	1,139	5,557	1,139	+0,021	101,9
Усього за розділом II	498,78	469,46	457,88	12,973	1,146	-497,7	0,22
БАЛАНС	3380,0	9179,5	53621,3	48832,8	8384,1	+5004,1	у 2,5 р.

Джерело: сформовано та розраховано на основі даних форм № 1-дс «Баланс» Головного управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького на 1.01. 2019-2023 рр.

Аналізуючи дані аналітичного балансу активу Управління протягом 2018-2022 років потрібно звернути увагу, що загальний баланс Управління складають два основних розділи, а саме: з нефінансові активи та фінансові актив. Розділ

витрати майбутніх періодів відсутній.

Розділ нефінансових активів складається основних засобів та незавершених капітальних інвестицій. Стосовно основних засобів Управління, то впродовж досліджуваного періоду їх значення постійно змінювались. Так, на 1.01. 2020 року основні засоби зросли на 23,2 тис. грн в порівнянні на цю ж саме дату попереднього року. А вже на 1.01. 2021 року спостерігаємо зменшення основних засобів на 35,8 тис. грн в порівнянні з попереднім роком. На 1.01. 2022 року показник основних засобів в порівнянні з попереднім роком знов несуттєво зріс на 0,9 тис. грн. Впродовж наступного року спостерігаємо зменшення основних засобів 32,8 тис. грн. За п'ять років дослідження сума основних засобів зменшилась на 44,5 тис. грн, або на 17,2%. Що стосується незавершених капітальних інвестицій, то за п'ять років дослідження вони зросли на 5546,3 тис. грн, або у 3 рази.

Загалом нефінансові активи Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького на 1 січня 2023 року в порівнянні з 1 січня 2019 року зросли на 5501,7 тис. грн, або у 3 рази. Динаміку зміни нефінансових активів Управління за 2018-2022 рр. можна відслідкувати на рис. 2.2.

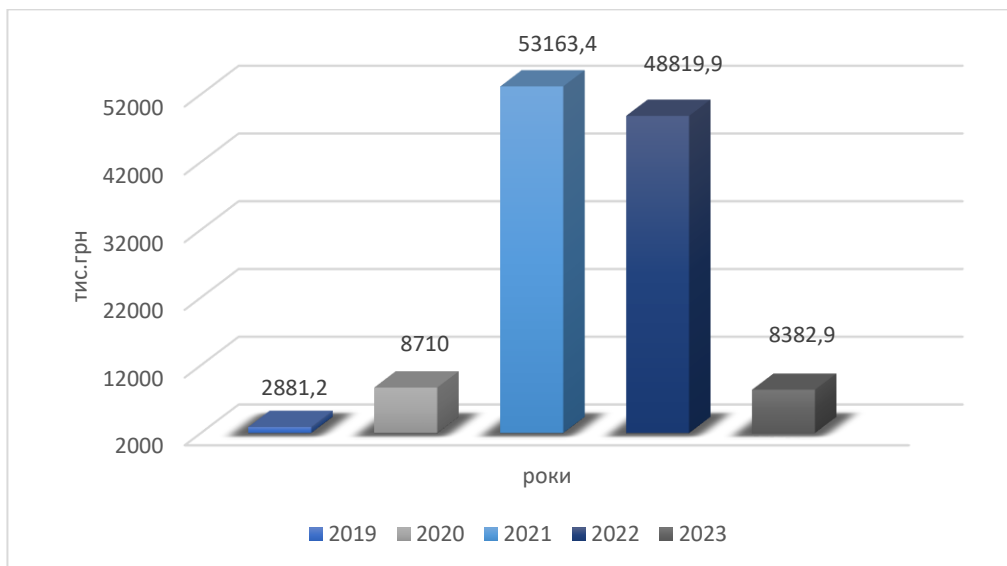


Рис. 2.2. Динаміка зміни нефінансових активів Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького на 1.01. відповідно 2019-2023 рр.

Джерело: сформовано на основі розрахункових даних табл. 2.1

Згідно даних таблиці 2.1 розділ фінансові активи складають наступні статті:

- Поточна дебіторська заборгованість:
 - за виданими авансами;
 - за розрахунками із соціального страхування.
- Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у національній валюті, у тому числі в:
 - касі;
 - казначействі.

Показник поточної дебіторської заборгованості Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького відстежується не на протязі усіх досліджуваних 5 роках, вже на період 1.01.2023 року дебіторська заборгованість Управління була рівною нулю.

Значення показника грошових коштів та їх еквівалентів розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у національній валюті на протязі періоду, що досліджувався були неоднозначними: так, у 2019 році в порівнянні з 2018 роком грошові кошти зменшились на 6,41 тис. грн, а вже на протязі 2020-2021 років можемо спостерігати збільшення цього показника, і у 2022 році знов зменшення. За п'ять років, що аналізуємо, грошові кошти Управління зменшились на 6,4 тис. грн, або на 84,8 %.

За п'ять років дослідження сума фінансових активів Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького зменшилась аж на 497,7 тис. грн: на 1.01. 2020 року в порівнянні на таку ж саму дату попереднього року фінансові активи зменшились на 29,3 тис. грн, на 1.01.2021 року – це зменшення склало 11,6 тис. грн, а на момент 1.01.2022 року – відстежуємо вже значне зменшення фінансових активів на 444,9 тис. грн і на 1.01. 2023 року фінансові активи зменшились на 11,8 тис. грн. Таке зменшення пояснюється зникненням поточної дебіторської заборгованості Управління та значним зменшенням грошових коштів та їх еквівалентів розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у національній валюті

протягом 2018-2022 рр.

На рисунку 2.3 продемонстровано динаміку зміни фінансових активів Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького на 1.01 відповідно 2019-2023 рр.

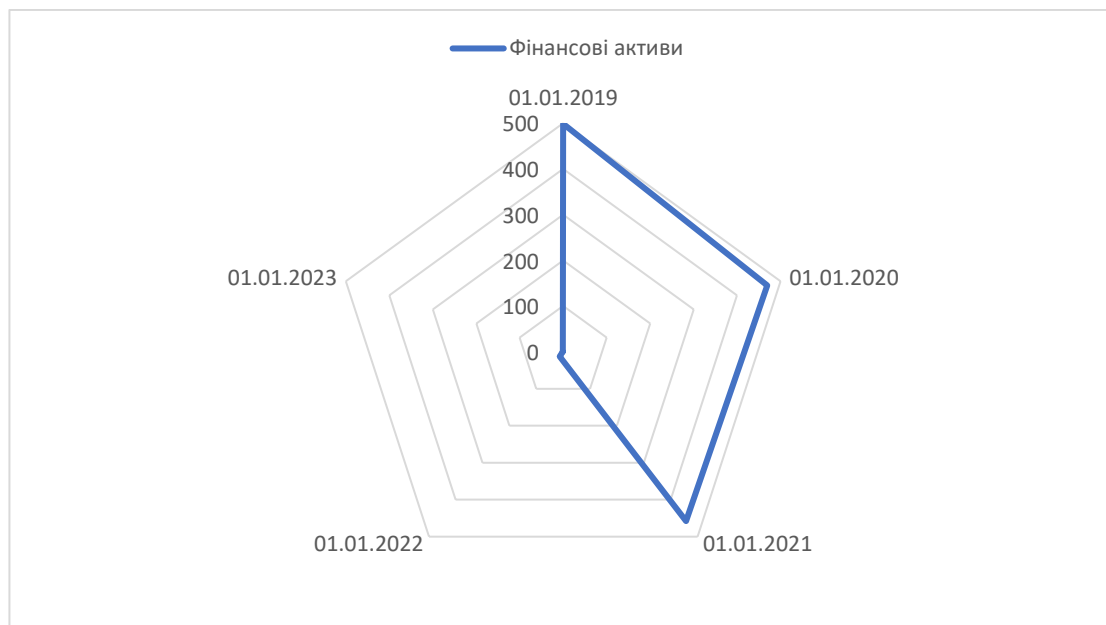


Рис. 2.3. Динаміка зміни фінансових активів Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького на 1.01. відповідно 2019-2023 рр.

Джерело: сформовано на основі розрахункових даних табл. 2.1

Продовжимо аналіз фінансово-економічної діяльності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького аналітичним балансом пасиву Управління на 1.01. відповідно 2019-2023 років (табл. 2.2).

Аналізуючи дані діяльності Управління за п'ять років, що відображені у таблиці 2.2, потрібно, перш за все, звернути увагу на Розділ I Власний капітал і фінансовий результат. Ми бачимо, що даний показник за період, що аналізується збільшився на 5308,5 тис. грн, або у 2,8 рази. Але протягом періоду простежуються коливання в обсягах власного капіталу і фінансового результату Управління. Так, на 1.01. 2021 року в порівнянні на таку ж саму дату 2019 року значення показника стрімко зросло на 48573,78 тис. грн, а впродовж наступних

двох років спостерігається зменшення власного капіталу та фінансового результату Управління на 43265,3 тис. грн.

Таблиця 2.2

**Аналітичний баланс пасиву Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького
на 1.01. 2019-2023 рр., тис. грн**

ПАСИВ	Аналітичні роки					Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	абс., +/-	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ							
Внесений капітал	311,8	367,6	368,5	571,2	571,2	+259,4	183,2
Фінансовий результат	23,26	-340,09	-1754,5	-320,5	-473,8	-450,5	-
Цільове фінансування	2621,9	8427,5	52916,7	48572,3	8168,2	+5546,3	у 3 р.
Усього за розділом I	2957,02	8455,08	51530,8	48822,9	8265,5	+5308,5	у 2,8 р.
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ							
<i>Поточні зобов'язання:</i>							
за платежами до бюджету	8,082	3,043	0,748	1,067	-	-	-
За розрахунками за товари, роботи, послуги	381,5	706,4	2086,7	-	118,6	-262,9	31,1
за розрахунками з оплати праці	33,36	14,92	3,088	4,406	-	-	-
інші поточні зобов'язання	-	-	-	4,416	-	-	-
Усього за розділом II	422,99	724,42	2090,6	9,889	118,6	-304,4	28,04
БАЛАНС	3380,0	9179,5	53621,3	48832,8	8384,1	+5004,1	у 2,5 р.

Джерело: сформовано та розраховано на основі даних форм № 1-дс "Баланс" Головного управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького на 1.01. 2019-2023 рр.

Показники зобов'язань Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького впродовж досліджуваного періоду також змінювались, починаючи з 1.01.20219 року і до 1.01.2021 року зобов'язання постійно збільшувались, і за три роки збільшення склало 1667,6 тис. грн. А вже у наступних двох роках діяльності Управління сума зобов'язань зменшувалась, і за два роки зменшення склало 1972 тис. грн. За п'ять років дослідження зобов'язання Управління зменшились на 304,4 тис. грн, або на 72%.

Оцінку порівняльного аналітичного балансу Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького завершимо, власне аналізом даних балансу Управління. За п'ять років дослідження баланс даного суб'єкту господарювання збільшився на 5004,1 тис. грн, або у 2,5 рази. Для того, щоб більш чіткіше уявити динаміку зміни балансу впродовж 2018-2022 років, побудуємо діаграму зміни значень цього показника впродовж цих років (рис. 2.4).

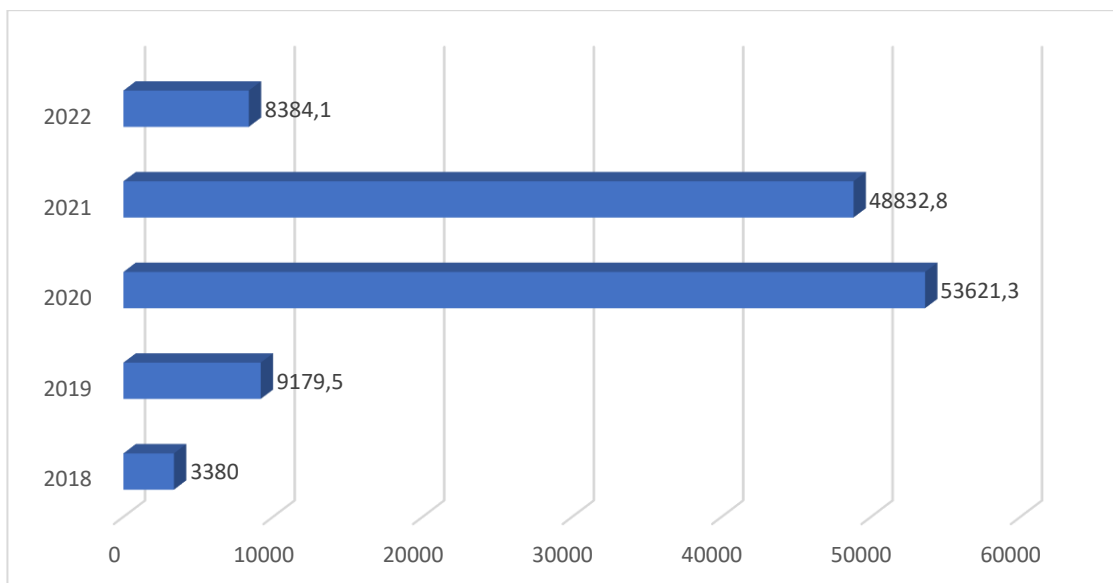


Рис. 2.4. Динаміка зміни значень балансу Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького впродовж 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.2

Аналіз фінансово-економічного стану Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького продовжимо оцінкою показників фінансової сталості Управління за 2018-2022 рр., що подані у вигляді таблиці 2.3.

Коефіцієнт автономії, або фінансової незалежності, вказує на той відсоток власного капіталу серед загальних інвестицій в Головне управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького. Цей показник визначає ступінь фінансової незалежності Управління від зовнішніх джерел фінансування. Зазвичай приймається, що нормальне мінімальне значення

коефіцієнта автономії повинно бути не менше 0,5, що свідчить про здатність Управління покрити свої зобов'язання за рахунок власних коштів, в тому числі через реалізацію майна, яке було нагромаджено власними зусиллями. Порівнюючи коефіцієнт автономії Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за звітний 2022 рік з базовим 2018 роком, можна зазначити, що Управління є повністю автономним.

Таблиця 2.3

Показники фінансової сталості Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2018-2022 рр.

Показник	Алгоритм розрахунку	Рекомендоване значення	Значення по роках				
			2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{р. 1495}}{\text{р. 1800}}$	> 0,5	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0
2. Коефіцієнт маневрування власних коштів	$\frac{\text{р. 1495} + \text{р. 1595} - \text{р. 1095}}{\text{р. 1495}}$	> 0,4-0,6	0,2	0,1	0,01	0,0003	0,0001
3. Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{р. 1595} + \text{р. 1695}}{\text{р. 1800}}$	< 0,5	0,1	0,1	0,04	0,0002	0,01
4. Коефіцієнт фінансового ризику	$\frac{\text{р. 1595} + \text{р. 1695}}{\text{р. 1495}}$	< 1,0	0,1	0,1	0,04	0,0002	0,01
5. Коефіцієнт самофінансування	$\frac{\text{р. 1495}}{\text{р. 1595} + \text{р. 1695}}$	> 1,0	7,0	11,7	24,6	4937,1	69,7

Джерело: розраховано на основі даних форм № 1-дс "Баланс" Головного управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького на 1.01. 2019-2023 рр.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим показником порівняно з попереднім, він вказує на те, скільки одиниць загальних ресурсів припадає на одиницю власного капіталу. Порівнюючи цей показник за звітний рік з базовим, можна зазначити, що Управління не використовує залучені кошти і є повністю автономним.

Про повну незалежність Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького свідчать і значення двох наступних коефіцієнтів. Вони усі є в межах норми.

Фінансова сталість та платоспроможність Управління тісно пов'язані між

собою. Фінансова сталість гарантує надійність платежів у майбутньому, її основу складає збалансованість активів та пасивів, а також оптимальний узгоджений рівень доходів та витрат, а також грошових потоків. З цієї причини аналіз фінансової сталості Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького включає етап оцінки його платоспроможності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники оцінки платоспроможності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2018-2022 рр.

Показники	Граничне значення	Значення показників по роках				
		2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт заборгованості	[0;1]	0,12	0,08	0,04	0	0,01
Відношення Боргу до Капіталу	менше за 0,5	0,17	0,05	0,01	0	0
Фінансовий леверидж	[0;1]	0,1	1,08	1,04	1,0	1,01

Джерело: розраховано автором на основі даних форм № 1-дс “Баланс” Головного управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького на 1.01. 2019-2023 рр.

Аналізуючи розраховані коефіцієнти платоспроможності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2018-2022 рр. слід відмітити досить низькі значення коефіцієнту заборгованості Управління протягом досліджуваного періоду. Низьке значення даного показника свідчить про те, що величина боргових зобов'язань Управління в порівнянні з його власним капіталом є дуже обмеженою. Це вказує на високий рівень фінансової стійкості Управління, оскільки його фінансові зобов'язання є мінімальними в порівнянні з власним капіталом.

Як свідчать дані таблиці 2.4 розрахованого показника фінансового левериджу Управління на протязі п'яти років дослідження, даний показник перебував у нормі на протязі всього періоду і з кожним роком збільшувався. А чим вище цей коефіцієнт, тим більша є його фінансова стійкість, стабільність і незалежність.

Отже, проведений аналіз фінансово-економічного стану Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за період з 2018 року по 2022 рік дозволяє зробити висновок про повну фінансову стійкість та платоспроможність Управління.

2.3. Оцінка рівня кадрової безпеки установи

Проведення оцінки кадрової безпеки у житлово-комунальному господарстві є критичним елементом для забезпечення стабільності та ефективності цієї галузі. Забезпечення безпеки працівників, відповідність законодавству, підтримка якості наданих послуг, управління ризиками та збереження довіри громади – це всі аспекти, які визначають необхідність системної оцінки кадрової безпеки в ЖКГ. Це сприяє не лише забезпеченню високого рівня безпеки працівників, але й покращенню якості обслуговування та відповідального ставлення до потреб споживачів. Крім того, врахування соціальної відповідальності та гнучкість управління кадрами дозволяють галузі ЖКГ ефективно реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі та уникати потенційних кризових ситуацій. Такий підхід до оцінки кадрової безпеки є стратегічно важливим для забезпечення успішного та стійкого функціонування сектора житлово-комунального господарства.

Для оцінки кадрової безпеки ЖКГ нами було обрано Головне управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького. На підставі їх статистичних даних та методичним засадам, описаним у підрозділі 1.3 даної кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем, проведемо дослідження кадрової безпеки Управління за 2018-2022 рр.

Розпочнемо оцінку кадрової безпеки Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького з узагальнених показників, що стосуються персоналу Управління та загальної діяльності даного суб'єкту (табл. 2.5).

Аналізуючи загальні показники діяльності Головного управління житлово-

комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2018-2022 роки потрібно в першу чергу звернути увагу на динаміку облікової кількості штатних працівників. Майже за весь період дослідження кількість штатних працівників зростала, або була сталою і тільки у 2022 році спостерігається незначне зменшення кількості штатних працівників на 1 особу в порівнянні з 2021 роком. За п'ять років облікова кількість штатних працівників зросла на 7,4%., або на 2 особи. Слід зауважити, що найбільшу питому вагу у загальній кількості штатних працівників складають жінки.

Таблиця 2.5

Загальні показники діяльності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2018-2022 рр.

№ з/п	Показник	Роки					Загальне відхилення, %
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Облікова кількість штатних працівників, осіб	27	28	28	30	29	107,4
	у т.ч. жінки	25	26	26	27	26	104,0
2	Фонд оплати праці штатних працівників, усього, тис. грн	4888,0	5058,1	5606,6	6286,4	6625,5	135,5
3	Кількість звільнених штатних працівників, осіб	2	1	-	1	2	100%
4	Кількість штатних працівників, які хворіли протягом року, осіб	1	1	1	1	1	100%
5	Кількість штатних працівників, які були здорові протягом року, осіб	26	27	27	29	28	107,7%
6	Кількість звільнених штатних працівників із причини порушення трудової дисципліни, осіб	-	-	-	-	-	-

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних Головного управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького за 2018-2022 рр.

Наступним показником на який слід звернути увагу є показник фонду оплати праці штатних працівників Управління. За усі п'ять років дослідження значення даного показника постійно зростали. Так, у 2019 році в порівнянні з 2018 роком фонд оплати праці штатних працівників зріс на 170,1 тис. грн, або на 3,5%, у 2020 році в порівнянні з 2019 роком – на 548,5 тис. грн, або на 10,8%, у 2021 році в порівнянні з 2020 роком – на 679,8 тис. грн, або на 12,1%, а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком – на 339,1 тис. грн, або на 5,4%. В період з 2018 року по 2022 рік фонд оплати праці штатних працівників зріс на 35,5%, або на 1737,5 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці штатних працівників Управління пояснюється збільшенням в державі рівня мінімальної заробітної плати.

Слід відмітити, що в Головному управлінні житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2018-2022 роки кількість працівників, що було звільнено майже не змінювалась. Це свідчить про те, що в Управлінні плінність кадрів мінімальна, що позитивно впливає на ефективну роботу Управління.

Ще зауважимо, що в Управлінні повністю відсутня кількість звільнених штатних працівників із причини порушення трудової дисципліни.

Динаміка зміни облікової кількості штатних працівників Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2018-2022 роки відображена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка зміни облікової кількості штатних працівників Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.5

У підрозділі 1.3 даної кваліфікаційної роботи ми детально розглянули методику оцінки кадрової безпеки установи. Методологія, яку ми розглядали, ґрунтувалася на використанні розрахунків подібності між показниками безпеки кадрів суб'єкта господарювання та стандартними значеннями цих показників, які залежать від цілей оцінки, фінансових можливостей, впливу внутрішніх і зовнішніх факторів тощо.

Отже, виконаємо практичну апробацію вищезазначеної методики оцінки кадрової безпеки персоналу, використовуючи як приклад конкретну установу – Головне управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького. Після проведення оцінки кадрової безпеки в Управлінні систематизуємо розраховані індикатори кадрової безпеки Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2018-2022 роки у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Індикатори оцінки кадрової безпеки Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького
за 2018-2022 рр., у %**

№ з/п	Індикатори	Рози звітності					Серед. значен ня	Еталон	Питома вага індикатору
		2018	2019	2020	2021	2022			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Коефіцієнт плинності кадрів	7,4	3,6	-	3,3	6,7	4,2	2%-10%	0,01
2.	Освітній склад персоналу	77,8	81,3	84,9	89,5	90,8	84,9	100%	0,20
3.	Частка витрат на професійний розвиток відносно загальних витрат на утримання персоналу	15,1	16,6	19,3	19,8	17,2	17,6	20%	0,01
4.	Рівень задоволеності оплатою праці	31,5	40,4	35,8	32,3	20,0	32,0	100%	0,10
5.	Питома вага оплати праці в загальному обсязі витрат	65,2	53,7	60,4	63,7	54,7	59,5	75%	0,16
6.	Показник наявності професійних захворювань	3,8	3,7	3,7	3,4	3,6	3,6	4 % за рік	0,01

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Ступінь автоматизації праці	87,4	88,3	88,5	86,2	89,0	87,9	90%	0,13
8.	Відсоток персоналу, який не порушує трудову дисципліну	100	100	100	100	100	100	100%	0,20
9.	Ймовірність збереження комерційної таємниці	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	100%	0,18

Джерело: розраховано автором на основі даних Головного управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького за 2018-2022 рр.

З аналізу представлених даних у таблиці 2.6. випливає, що в Головному управлінні житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького п'ять показників кадрової безпеки не відповідають встановленому стандарту (граничному значенню):

- Середнє значення рівня освіти в кадровому потенціалі склало 84,9%, що виявилось на 15,1% нижче встановленого еталону. Це свідчить про наявність проблем у кваліфікації персоналу в Установі.

- Середнє відношення витрат на навчання до загальних витрат на персонал складає лише 17,6 %, що на 2,6 % менше, ніж еталонне значення. Це свідчить про недостатню увагу з боку керівництва Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького щодо розвитку персоналу. Недостатньо приділена увага даному питанню, може призвести до зниження кваліфікації працівників і становить значну загрозу для кадрової безпеки Управління. Іншими словами, недостатня інвестиція у навчання працівників підірвати їхню професійну якість та становити серйозну загрозу для стабільності кадрового потенціалу.

- Середнє значення рівня задоволеності оплатою праці в Управлінні становить 32 %, що в 3 рази нижче встановленого еталону. Це свідчить про те, що керівництво Управління недостатньо уважно відноситься до стимулювання працівників, і мотивація, як матеріальна, так і моральна, практично відсутня в даному Управлінні. Іншими словами, працівники Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького не

відчувають достатнього заохочення за свою працю, що може негативно впливати на їхню продуктивність та загальний робочий ентузіазм.

- Питома вага оплати праці у загальних витратах Управління складає 59,5 %, що на 15,5 % менше, ніж еталонне значення. Це додатково підтверджує факт того, що керівництво Управління не приділяє достатньої уваги стимулюванню праці працівників.

- Середнє значення ймовірності збереження комерційної таємниці становить 90 %, що на 10 % нижче від еталону. Це свідчить про відсутність ефективного контролю за дотриманням правил зберігання конфіденційної інформації в Управлінні та наявність певної загрози для кадрової безпеки даного Управління.

Враховуючи значення індикаторів, еталонів, питому вагу індикаторів та кількості найбільш небезпечних загроз для кадрової безпеки Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького, проведемо розрахунок інтегрального коефіцієнта загальної оцінки кадрової безпеки Управління за вищенаведеною формулою 1.2:

$$m = \sum_{n=1}^N W_n \cdot X_n^{\Pi} \cdot X_n^E = \frac{3,52}{5} = 0,70.$$

Отже, значення інтегрального коефіцієнта кадрової безпеки для Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького складає 0,70, що входить в діапазон 0,61–0,80. Це свідчить про нормальний рівень кадрової безпеки, але вказує на необхідність прийняття заходів для запобігання та протидії кадровим загрозам, що виникають від власного персоналу.

Завершуючи аналіз, важливо відзначити, що проведена практична апробація методики оцінки кадрової безпеки Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького на основі індикаторного підходу дозволила виявити основні загрози для кадрової безпеки Управління. Крім того, був розрахований інтегральний показник, що визначив рівень кадрової безпеки Управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ УСТАНОВИ У
СУЧАСНИХ УМОВАХ**3.1. Управління оплатою праці для забезпечення кадрової безпеки
установи в сучасних умовах господарювання**

Розвиток ринкових процесів в Україні вимагає усвідомлення, що ефективність та конкурентоспроможність є комплексним інтегральним показником професіоналізму та якості управління. Важливо враховувати, що якість управлінських процесів є ключовим фактором для науково-технічних нововведень і ефективної функціонування економіки та установи. Оплата праці та кадрова безпека стають вирішальними у конкурентному середовищі, оскільки впливають на позиції на ринку праці. Керування цими аспектами важливо розглядати на різних рівнях, і вони мають високий пріоритет в управлінні персоналом, установою та стратегії забезпечення кадрової безпеки.

В рамках діяльності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького регулювання оплати праці в контексті кадрової безпеки, на наш погляд, має базуватися на трьох рівнях управління: оперативному, тактичному та стратегічному. Іншими словами, це означає, що управління оплатою праці включає в себе конкретні щоденні аспекти (оперативний рівень), тактичне планування в середньостроковій перспективі та стратегічні рішення на довгостроковий період.

На оперативному рівні управління схема регулювання оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки представлена на рис. 3.1. Іншими словами, ця схема визначає конкретні та щоденні аспекти управління оплатою праці на найнижчому рівні управління. Тобто, це графічне відображення методів та процедур, які мають використовуватись на щоденному рівні для забезпечення оптимальних умов оплати праці та забезпечення стабільності персоналу Управління.



Рис. 3.1. Графічна модель управління оплатою праці для забезпечення кадрової безпеки на оперативному рівні

Джерело: побудовано автором

Головним управлінським аспектом у регулюванні оплати праці для забезпечення кадрової безпеки на оперативному рівні є досягнення короткострокових цілей за умов наявності кваліфікованої, компетентної і мотивованої робочої сили.

Основними завданнями управління оплатою праці в рамках забезпечення кадрової безпеки на оперативному рівні повинні бути:

- створення умов для однакової оплати за рівну (за тривалістю, кількістю, якістю) працю;
- забезпечення рівності та обґрунтованої різноманітності заробітної плати (в залежності від умов, складності, інтенсивності та результатів праці);
- створення об'єктивного зв'язку між винагородою конкретного працівника та загальними результатами роботи Управління;
- створення робочого середовища, де система оплати праці сприяє

об'єднанню працівників у межах Управління, заохочуючи їх до покращення ефективності праці, і викликає мінімум конфліктів.

Тактичний рівень управління передбачає виконання завдань, які вимагають аналізу інформації, попередньо підготовленої на оперативному рівні. На цьому етапі важливу роль відіграє функція аналізу, оскільки завдання, хоча й мають менший обсяг, виявляються більш складними. Управління на тактичному рівні пов'язане з часовими обмеженнями від моменту отримання інформації до ухвалення та реалізації рішень, а також від моменту реалізації рішень до отримання результатів.

Завдання управління оплатою праці в рамках забезпечення кадрової безпеки на тактичному рівні подані на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Завдання тактичного управління оплатою праці в забезпеченні кадрової безпеки

Джерело: побудовано автором

Результативність мотиваційного механізму визначається загальними показниками, такими як висока продуктивність праці, ефективна діяльність і висока якість виробленої продукції чи надання послуг. Для досягнення цих результатів необхідні ефективна організація робочих процесів, відсутність простоїв та прогулів з організаційних чи технічних причин, а також відповідність рівню кваліфікації та професійній підготовці працівників.

Значущу роль у створенні ефективного мотиваційного механізму відіграє соціально-психологічний клімат, який сприяє забезпеченню кадрової безпеки, сприяє взаємодії виконавців під час праці та створює стимули для високопродуктивної та ефективної роботи.

Стратегічний рівень управління спрямований на розробку управлінських рішень для досягнення довгострокових цілей. Результати цих рішень виявляються після значного часу, і стратегічне планування є ключовим елементом. Ефективність прийнятих рішень на стратегічному рівні, щодо регулювання оплати праці та забезпечення кадрової безпеки, може виявитись у прогнозованому періоді і залежить від різних ринкових та неринкових факторів у сфері оплати праці.

Оцінка ефективності регулювання оплати праці в рамках кадрової безпеки є необхідним елементом стратегічного управління. Процес оцінювання соціальної та кадрової політики, а також кадрової безпеки, відбувається незалежно від етапу, на якому знаходяться відповідні процеси – будь то планування, організація, реалізація чи контроль (рис. 3.3).

Напрями ієрархічного управління оплатою праці в рамках забезпечення кадрової безпеки на стратегічному рівні подані у вигляді рисунку 3.4.

На всіх рівнях управління, ефективність регулювання оплати праці в контексті кадрової безпеки значно залежить від якості управлінських рішень та високого рівня управлінського потенціалу керівників.

В умовах сучасних ринкових трансформацій існує ряд проблем, для яких можливі різні варіанти розв'язання, залежно від конкретної ситуації, оточуючого середовища, впливу різних факторів та інших обставин.

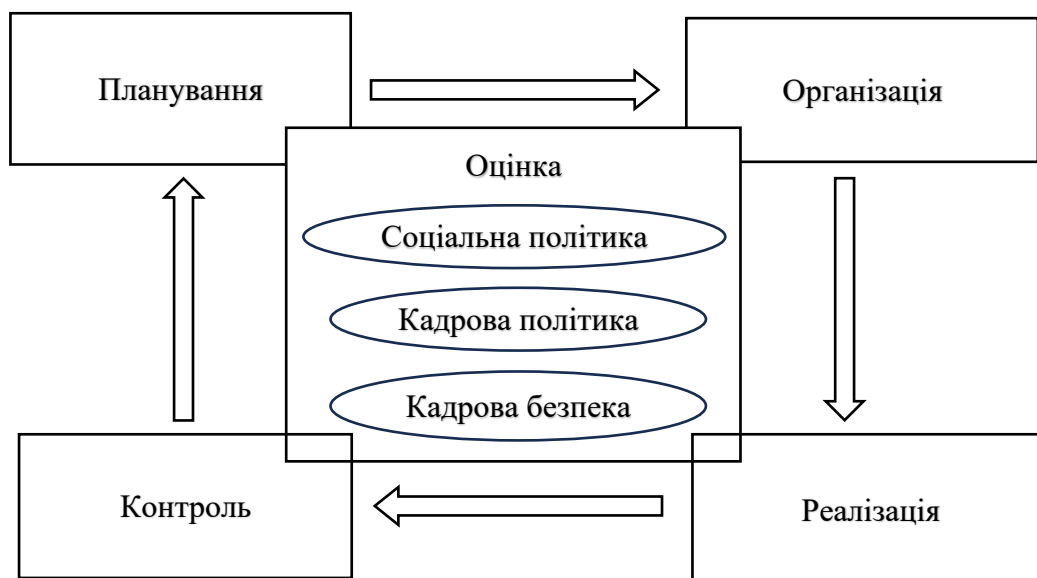


Рис. 3.3. Оцінка управлінської політики оплати праці з погляду кадрової безпеки

Джерело: побудовано автором

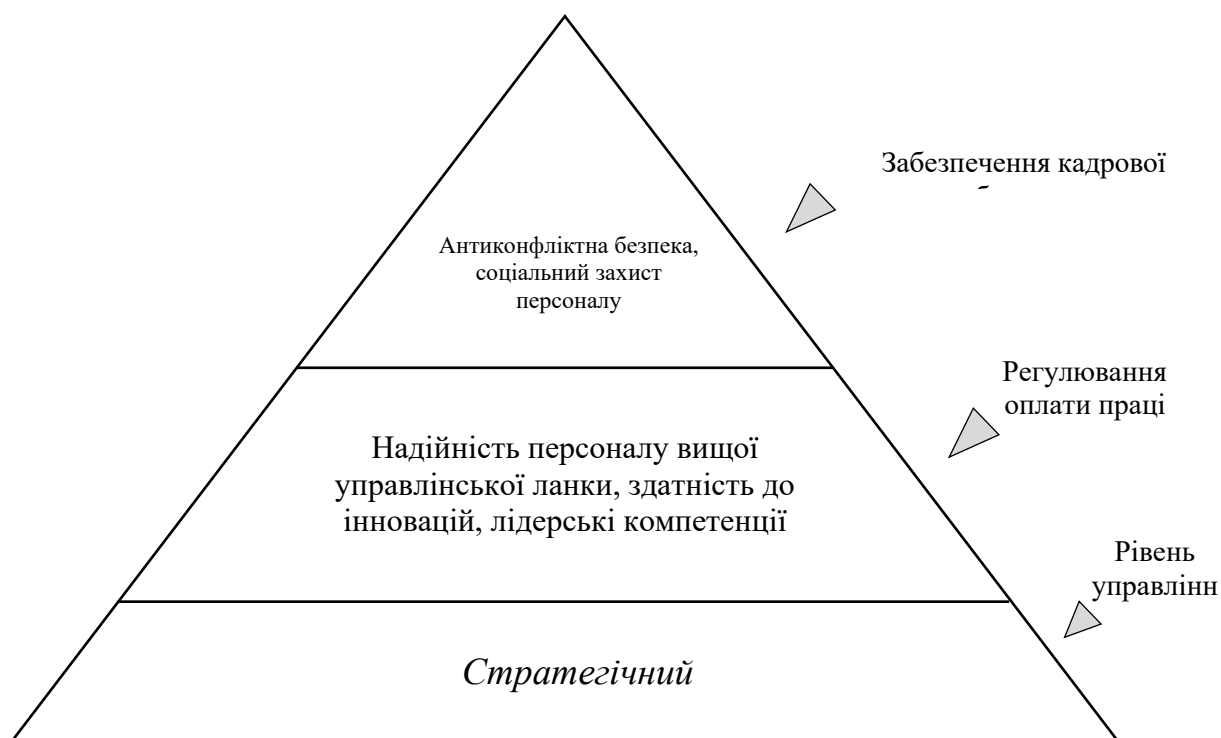


Рис. 3.4. Стратегічне управління оплатою праці для забезпечення кадрової безпеки: ієрархічні напрями

Джерело: побудовано автором

Ефективне управління установою визначається високою важливістю системного і ситуаційного підходів, які становлять основу концепції

перформанс-менеджменту. Ця концепція спрямована на досягнення та підтримання високих результативності та ефективності установи.

Поняття "перформанс" (від англійського *performance* – виконання, діяльність, результативність) визначає діяльність, спрямовану на досягнення конкретних, чітко вимірюваних цілей, визначених у певний період часу. В той же час, "перформанс" включає в себе поняття результативності – досягнення специфічних фінансових, маркетингових та інших цілей, а також ефективності – оптимального використання людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів для досягнення цілей при мінімальних витратах.

Концепція розглядає управління установою як взаємопов'язану систему, де кожна дія має визначений вплив, що відображається на різних рівнях установи і взаємодіє з іншими діями. В контексті перформанс-менеджменту визначаються чинники, які впливають на результативність і ефективність Управління, враховуючи ситуаційний підхід до прийняття рішень.

Ми визначили основні аспекти управління результативністю Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького для регулювання системи оплати праці з огляду на забезпечення кадрової безпеки на різних рівнях управління. На оперативному рівні ці аспекти включають:

- Чітке визначення ролі працівника та його здатності виконувати професійні обов'язки.
- Створення ефективної структури оплати праці.
- Оцінка професійних та особистих компетенцій працівників.
- Ефективний контроль за використанням робочої сили та робочого часу.
- Організація робочих місць, режимів праці і відпочинку працівників.

На тактичному рівні управління в контексті перформанс-менеджменту враховуються наступні чинники:

- Лідерський потенціал керівників підрозділів.
- Здатність ефективно делегувати функціональні обов'язки.
- Ефективний контроль за розміром і станом виплати заробітної плати.

- Створення мотиваційного клімату в підрозділах.

На стратегічному рівні управління враховуються наступні аспекти в межах перформанс-менеджменту:

- Цілі та стратегія Управління.
- Організаційна структура Управління.
- Система відбору та підбору персоналу.
- Визначення форм і створення систем оплати праці.
- Мобільність і рух робочої сили.
- Соціальний захист працівників.
- Корпоративна культура Управління.
- Лідерський і управлінський потенціал керівників Управління.

Зазначені аспекти трьох рівнів перформансу є складовими системи перформанс-менеджменту. Для аналізу та вирішення завдань щодо результативності важливо визначити виконавця, конкретну проблему виконання та провести аналіз, розпочинаючи з індивідуального рівня. Аналіз на індивідуальному рівні перформансу допоможе визначити корені проблем на груповому рівні та на рівні Управління.

Для вирішення проблем перформансу є необхідною комплексна стратегія, яка враховує всі можливі причини, що спричинили проблему. Таким чином, ефективні зміни повинні стосуватися кількох елементів системи перформанс-менеджменту одночасно.

Управлінські рішення представляють собою творчий процес відповідального особи управління, що визначає стратегію дій для досягнення поставленої мети з оптимальним використанням трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Цей процес базується на розумінні об'єктивних умов функціонування управлінського об'єкта і аналізі необхідної інформації.

Розробка оптимальних управлінських рішень є ключовим елементом управління системою оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки. Цей процес включає в себе:

1. Створення ефективної команди професійних керівників.

2. Формування оптимальної організаційної структури.
3. Розробка та реалізація ефективної кадрової політики.
4. Регулювання соціально-економічних і психологічних відносин.

3.2. Навчання персоналу як елемент підвищення рівня кадрової безпеки Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького

Внаслідок проблем, що виникли у житлово-комунальній сфері через воєнні події, керівники Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького у 2022 році почали все більше звертати увагу на підвищення рівня компетентностей свого персоналу. Умови війни призвели до дефіциту кадрів, що заставило Управління розвивати власних працівників, щоб задовольнити внутрішні кадрові потреби. Таким чином, влітку та осінню 2022 року зафіксовано зростання попиту на бізнес-тренінги, онлайн-курси, а також збільшилася популярність навчання на магістерських програмах та в бізнес-школах.

Організація процесу навчання персоналу є складною та багатокомпонентною задачею, яка вимагає комплексного підходу. Ключовою частиною цього процесу є правильний вибір форми навчання та визначення його конкретної мети та очікуваних результатів. Особливу увагу слід приділити етапу налаштування персоналу на необхідність такого навчання. Для досягнення цієї мети важливо впровадити систему мотивації, яка дозволить працівникам розуміти вигоду від участі у навчанні і побудить їх прикладати зусилля та витрачати час на розвиток, окрім виконання їхніх основних обов'язків.

Інформаційний зміст процесу навчання персоналу представлений на 3.5.

Методи навчання працівників можна узагальнити в дві групи: методи, які застосовуються безпосередньо на робочому місці, та методи, які використовуються поза робочим місцем.

Методи навчання на робочому місці спрямовані на інструктаж працівників,

демонструючи їм систематично, як ефективно виконувати свої обов'язки. Цей підхід передбачає, що співробітники навчаються, не виходячи зі свого робочого місця або будівлі установи, взаємодіючи з роботою та навчанням одночасно.

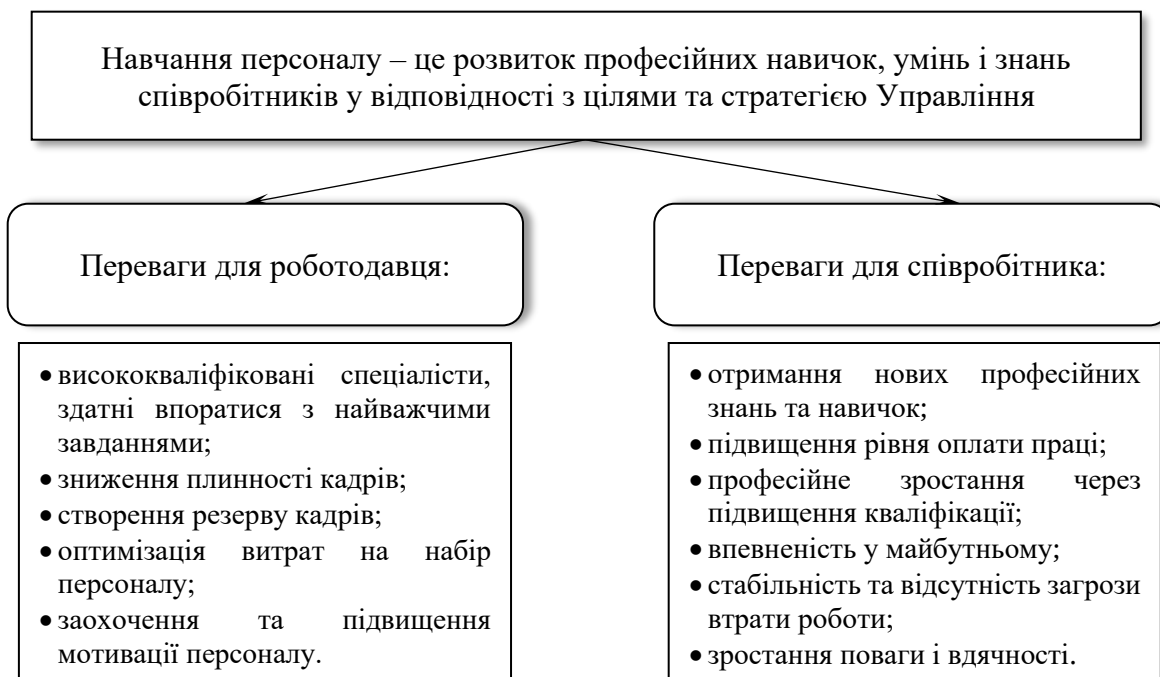


Рис. 3.5. Сутність процесу навчання персоналу Управління

Джерело: авторська розробка

На робочому місці використовуються різноманітні методи навчання для підвищення компетентностей персоналу:

1. Навчання за допомогою неформального обміну знань між колегами, що часто виникає у випадках, коли установа не забезпечує офіційного навчання. Нові працівники отримують основні вказівки від своїх керівників і колег, вивчаючи робочий процес через спостереження та діалог.
2. Орієнтаційний інструктаж – цей вид навчання призначений для нових працівників з метою полегшення їхньої адаптації в Управлінні. Зазвичай проводиться на робочому місці, де інструктор представляє новачків колегам та іншим працівникам Управління, веде огляд приміщень та ознайомлює їх з робочим оточенням.
3. Практичний тренінг – це форма навчання, яка спрямована на

індивідуальні потреби працівника та негайно застосовується в його роботі. Цей метод є ефективним, особливо коли йдеться про освоєння нової техніки чи бізнес-процедур. Водночас він вимагає значного часу та присутності наставника чи кваліфікованого інструктора для підтримки працівників.

4. Система чергування роботи передбачає обмін посадами між працівниками, уникнення їх фіксації на конкретних посадах. Основна мета цього підходу полягає в підвищенні базових знань учасників, дозволяючи їм здобувати досвід роботи на різних посадах в Управлінні.
5. Навчання новозалучених працівників виявляється необхідним у випадках, коли для виконання завдань потрібен високий рівень кваліфікації, але знаходження особи з таким рівнем кваліфікації ускладнене. Установи часто розробляють власні програми навчання, в рамках яких нових співробітників вивчають та навчають під наглядом досвідчених наставників або експертів. Цей процес триває до того моменту, коли працівники стають достатньо самостійними та здатними виконувати свої обов'язки.
6. Стажування, що реалізується завдяки взаємодії навчальних закладів та організацій, надає здобувачам освіти можливість отримати практичний досвід та застосовувати свої знання у реальних умовах роботи.
7. Коучинг, подібно до наставництва, може мати різні форми в Управлінні. Наприклад, однією з методик є призначення старшого колеги в ролі наставника, який навчає працівника своєї професії під своїм керівництвом (аналогічно практичному навчанню, але специфічно для "білих комірців"). Іншим підходом є залучення зовнішнього коуча: співробітники можуть планувати регулярні зустрічі з тренером для обговорення корпоративних цілей та розробки стратегій для їх досягнення.

Методи навчання за межами Управління зазвичай передбачають відсутність працівника на його робочому місці або навіть покидання приміщення

Управління для участі у навчальних заходах. Це може вплинути на продуктивність працівника, принаймні, тимчасово.

Кілька способів навчання за межами Управління повинні включати:

1. Проведення лекцій та конференцій може служити методом навчання, спрямованим на розширення розуміння відповідності, оволодіння новими методами та стимулювання мотивації співробітників. Цей підхід акцентує на теоретичному викладі знань. Зазвичай це включає в себе залучення досвідчених доповідачів чи професіоналів для ефективного навчання. Крім того, може бути організоване відрядження співробітників на кілька днів для участі в конференціях.
2. Дослідження кейсів передбачає аналіз реальних прикладів, де люди або установи використовували певний метод для досягнення конкретного результату. Кожен аспект життя та історії суб'єкта аналізується з метою вивчення дій, спрямованих на досягнення схожих результатів.
3. Використання онлайн-навчання можливе як на робочому місці, так і в позаробочий час, але з практичних міркувань онлайн-навчання поза робочим місцем стає все більш популярним. Технології асинхронного навчання дозволяють тренерам розробляти навчальні матеріали, до яких учасники можуть отримати доступ у зручний для них час.
4. Фінансова підтримка освіти. Вважається за краще оплачувати навчання своїх співробітників у зовнішній установі, наприклад, університеті, замість того, щоб розробляти внутрішню програму навчання. У таких випадках працівник може бути відправлений на заняття під час або поза робочим часом.

Також можна комбінувати вказані вище методи для створення підходу змішаного навчання, яке може бути дуже ефективним у різних тематиках.

Фактори, які важливо враховувати при виборі типу навчання для Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького:

1. **Бюджет:** Оцінити, чи зможе Управління витратити кошти на

екстернатне навчання або відрядження працівників для навчання, і визначити прийнятний рівень витрат. Якщо витрати високі, розглянути більш доступні варіанти, такі як ротація робочих місць, вступне навчання, змішане навчання або онлайн-навчання.

2. **Посада:** Визначити, яким працівникам необхідно отримати навчання. Навчання «білих комірців» може бути легше організовувати поза робочим місцем, тоді як фізичні працівники можуть вимагати навчання на місці роботи.
3. **Час:** Розглянути можливість пропонувати навчання в робочий час для того, щоб легше відстежувати прогрес. Іншим працівникам може відповідати використання вільного часу працівників для навчання.

З метою стимулювання працівників Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького до навчання рекомендується вжити наступні кроки:

1. Створювати позитивне навчальне оточення. Дорослі досягають найвищих академічних успіхів, коли їх процес навчання супроводжується фізичним, розумовим та емоційним комфортом. Позитивне навчальне оточення сприяє розслабленню та стимулює дорослих. Відчуття безпеки, цікавості та задоволення сприяють оптимізації навчального процесу для дорослих.
2. Залучати працівників до сучасних методик навчання. Дорослі найшвидше засвоюють знання, коли беруть активну участь у навчальних процесах. При викладанні важливо усвідомлювати, що знання не є готовим продуктом для вивчення, але матеріал, який учень самостійно формує під час навчання.
3. Використовувати елемент співпраці між працівникам, що навчаються. Більшість людей досягає найбільшої ефективності у навчанні, коли вони працюють в спільноті.
4. Використовувати різноманітні підходи до навчання. Дорослі швидше всього набувають знань, коли мають доступ до різноманітних методів

навчання. Сучасна модель освіти дорослих дозволяє використовувати техніки, які впливають на всі органи чуття учнів, що призводить до більш ефективного та захоплюючого навчального процесу і призводить до вражаючих результатів.

5. Використовувати відступи в сучасній методиці навчання. Дорослі досягають вражаючих результатів у навчанні, коли акцент робиться на контексті подання знань. Запам'ятати сухі факти та окремі навички може бути важко. Ефективний спосіб навчання дорослих включає емоційно захоплюючий вступ, відкритість до зворотного зв'язку від учасників, можливість обговорення, оцінювання та узагальнення матеріалу.

3.3. Управління кадровою безпекою установи в контексті BANI WORLD та Індустрії 4.0: стратегії для збереження та розвитку людського капіталу

На середину 2023 року Україна переживає період стрімкої втрати людського капіталу, спричиненого повномасштабним військовим вторгненням на її територію. Продовження цієї тенденції пояснюється консолідацією двох значущих причин: тривалістю війни та руйнуванням вітчизняної економіки через військові дії.

Міграційний рух має різні напрями, але зараз інтелектуальні втрати для України є очевидними. Продовження цього процесу у майбутньому може стати невідворотнім, якщо не будуть прийняті належні економічні та управлінські заходи.

Також, варто враховувати, що крім унікальних для України та спричинених війною чинників, існують і інші фактори, які поглиблюють проблеми, пов'язані з розвитком та збереженням людського капіталу та кадрового потенціалу. Ці фактори включають в себе поширення тенденцій

Індустрії 4.0 (а нещодавно – Індустрії 5.0) та нового світового укладу, відомого як світ BANI (BANI World).

Цей світ характеризується аббревіатурою BANI, що визначає його основні риси: brittle (крихкий, тендітний, легко змінюється та ламається), anxious (неспокійний, тривожний), nonlinear (нелінійний, без сталих зв'язків і причинно-наслідкових ланцюгів), incomprehensible (незбагнений, неочевидний, непередбачуваний). В такому мінливому середовищі важко адаптуватися, що ускладнює як життя людей, так і функціонування бізнесу та формування політики держави.

Життя людей у такому постійно змінюваному світі виявляється непростим завданням, оскільки вони змушені постійно змінювати свою поведінку та адаптуватися. Для бізнесу стає складнішим функціонування та розвиток, оскільки необхідно постійно підтримувати готовність до швидкої зміни стратегій, переорієнтації на нові цілі та завдання. Державі, представленій органами влади, важко формувати орієнтири політики в усіх сферах громадського життя через невизначеність того, як швидко і в якому напрямі виявляться зміни в економічному середовищі на локальному, регіональному та глобальному рівнях.

У таких умовах стратегічне управління кадровою безпекою стає надскладним завданням для Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького.

В науковій області часто виділяють два основних підходи до розуміння поняття "кадрова безпека". По-перше, це розглядання як захисту установи від різних кадрових ризиків. По-друге, це розглядання як захисту працівників установи від потенційних загроз, які можуть виникнути під час виконання ними своїх посадових обов'язків на робочому місці.

Забезпечення кадрової безпеки Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького включає в себе створення системи управління персоналом, яка орієнтована на адаптацію до змін, викликаних як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. У більш

широкому контексті, кадрова безпека визначається як захищеність Управління від загроз, пов'язаних з людським фактором. У контексті вирішення проблем збереження та розвитку людського капіталу в умовах BANI World та Індустрії 4.0 на рівні установи, кадрова безпека розглядається як стан кадрового резерву установи, який досягається через результативне управління персоналом та реалізацію ефективних стратегій у сфері кадрової політики та кадрового менеджменту.

Отже, стратегічне управління кадровою безпекою Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького можна охарактеризувати як систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на планування, організацію, впровадження та контроль заходів. Ці заходи спрямовані на захист корпоративних ресурсів від негативного впливу дій або бездіяльності працівників. Також вони мають на меті запобігання втратам кадрового капіталу та кадрового потенціалу Управління через ризики, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі його функціонування. Визначення кадрового ризику через ймовірність втрат або неотримання прибутку внаслідок дій чи бездіяльності персоналу вважається найбільш точним.

Сучасний стан зовнішнього та внутрішнього середовища економічної діяльності Управління потрібно визначати з врахуванням впливу основних тенденцій у світі BANI та Індустрії 4.0. Концепція BANI World базується на уявленні про сучасний світ як крихкий, тривожний, нелінійний та незрозумілий для кожної особи та суб'єкта господарювання. Ці характеристики проявляються в різних аспектах громадського та економічного життя, впливаючи на особисту та, відповідно, професійну поведінку людей.

Індустрія 4.0, яка відзначається автоматизацією та роботизацією бізнес-процесів, використанням Інтернету речей, відсутністю прямого контролю людини над машинами та механізмами, їх взаємодією, саморозвитком і навчанням без активного втручання працівника, а також комунікацією через мережі та інструменти Інтернет-технологій, суттєво впливає на внутрішній стан персоналу. Працівники стають більш обережними і занепокоєними можливістю

втратити своє робоче місце, що визначає їхній дохід. Нестабільність, тривожність і невизначеність в світі ВАНІ породжують сумніви та комплекси у фахівців, практично паралізуючи їхню ініціативність та бажання розвиватися. Це проявляється у відсутності бажання займатися самоосвітою та прагненні отримати чіткі вказівки, при цьому відсутній критичний та аналітичний підхід, а працівники стають пригніченими, депресивними та неспроможними до креативного мислення. Такий стан персоналу становить загрозу кадровій безпеці установ, які одночасно стикаються з нестачею кваліфікованих працівників через масовий виїзд освіченого та працездатного населення за кордон, особливо в умовах війни.

Управління кадровою безпекою у період війни на стратегічному горизонті повинно враховувати специфічні виклики та вживати наступні заходи:

1. Навчання та розвиток персоналу: Здійснювати навчання та розвиток персоналу, враховуючи попередній аналіз компетенцій, необхідних для підтримки установи в середньо- та довгостроковій перспективах.
2. Онлайн-зайнятість: Збільшувати межі онлайн-зайнятості та шукати можливості "оцифрування" обов'язків працівників, які традиційно працюють на місці.
3. Інформаційні заходи: Проводити інформаційні заходи для пояснення будь-яких змін у бізнес-процесах всьому колективу, незалежно від їхніх посад та характеру.
4. Комунікація: Підтримувати та активно використовувати канали безперервної комунікації з працівниками через месенджери, соціальні мережі та інші засоби.
5. Психологічна підтримка: Започатковувати або розширювати обов'язки служб психологічної підтримки, включаючи можливість аутсорсингу.
6. Децентралізація прийняття рішень: Збільшувати рівень децентралізації управлінських рішень і повідомляти вище керівництво в реальному часі.

7. **Моніторинг кадрових ризиків:** Здійснювати постійний моніторинг кадрових ризиків, формування карт ризиків та складання рейтингів ризиків і загроз.
8. **Мотиваційні заходи:** Застосовувати посилені мотиваційні механізми та розширювати розміри і види заохочень для найкращих працівників.

Забезпечуючи ці заходи, можна максимально зменшити загрози кадровій безпеці, які виникають ще на етапі прийому кандидата на роботу.

Забезпечення збереження та розвитку людського капіталу в умовах BANI World та Індустрії 4.0 має включати наступні аспекти:

1. **Утримання кваліфікованих кадрів:** Спрямовувати зусилля на збереження та приваблення висококваліфікованих співробітників, враховуючи їхні поточні потреби та очікування.
2. **Збільшення можливостей для виконання обов'язків:** Надавати працівникам більше можливостей для саморозвитку та виконання професійних обов'язків, стимулюючи творчий підхід.
3. **Менторство:** Активно використовувати менторство для сприяння зростанню працівників, оскільки в умовах BANI World важливо підтримувати бажання працівників отримувати поради та професійну підтримку.
4. **Безперервне навчання:** Забезпечувати безперервне навчання новим навичкам, використовуючи можливості дистанційної освіти, щоб забезпечити стале підвищення кваліфікації без відриву від виробництва.
5. **Широкий спектр навчання:** Вибирати напрями навчання не лише відповідно до поточних професійних обов'язків, але і для отримання навичок, необхідних для підвищення рівня комунікації, цифрової грамотності, персональної економічної безпеки, критичного та аналітичного мислення та інших ключових аспектів.

Ці заходи сприятимуть не лише утриманню кваліфікованого персоналу, але й підготовці співробітників до викликів індустрії 4.0 та динамічного

середовища BANI World.

Поза контекстом війни, викликів Індустрії 4.0 та обумовлень BANI World, українські Управління стикаються із загрозами кадрової безпеки, що походять від негативних тенденцій у макроекономічному середовищі, на ринку праці та внаслідок системних проблем на самому Управлінні.

Стратегічне управління кадровою безпекою Управління повинно базуватися на механізмах розвитку людського капіталу, таких як освіта, навчання протягом усього життя та саморозвиток. Використовуючи інструменти економічної підтримки, Управління повинно формувати компетентності, відповідні вимогам Індустрії 4.0 та умовам BANI World. Сприяючи розвитку та інвестуванню в навчання, Управління не лише підвищить професійні навички свого персоналу, але й підготує його до майбутніх викликів, що збільшить його конкурентоспроможність. Інтеграція цих заходів у кадрову стратегію та політику Управління дозволить забезпечити потребу у компетентних працівниках для досягнення цілей Управління в умовах змінного економічного оточення. У рамках стратегічного планування та управління установою на рівні менеджменту, з огляду на зміни в економічному середовищі, можна включити до кадрової політики Управління такі заходи:

- у контексті BANI World, рекомендується вжити заходів для адаптації Управління до невизначеності та тривожності працівників. Це може включати проведення оцінки поточного стану персоналу, формування кадрового резерву, закладення в бюджет витрат на навчання та психологічну підтримку, укладення довгострокових контрактів із ключовими працівниками, визначення та управління кадровими ризиками, розробка комунікативної політики, поступове підвищення матеріальних заохочень та встановлення гнучких графіків роботи. Ці заходи спрямовані на підтримку стабільності та готовності підприємства до викликів у сучасному бізнес-середовищі;
- з метою збереження конкурентоспроможності на ринку праці в умовах Індустрії 4.0, слід визначити стратегічні орієнтири для отримання нових

компетенцій працівниками, розробити індивідуальні плани навчання, створити карти компетенцій ураховуючи технічні зміни, планувати індивідуальні кар'єрні траєкторії, організувати обмін досвідом та стажування за кордоном, а також визначити мінімальний рівень цифрової грамотності для працівників та встановити терміни його досягнення.

На етапі впровадження системи кадрової безпеки в Управління важливо забезпечити ознайомлення всього персоналу з метою та завданнями цього проєкту.

У підсумку слід зауважити, що стратегічне управління кадровою безпекою Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького в умовах BANI World та Індустрії 4.0 має базуватися на комплексі планів і управлінських рішень. Цей комплекс повинен бути спрямований на утримання та розвиток працівників, формування їхньої усвідомленої цінності та поваги зі сторони керівництва щодо їхніх потреб і інтересів. Важливо наголосити, що забезпечення фінансового стимулювання, гідної оплати праці, гнучких графіків та можливостей для навчання та кар'єрного росту є ключовими механізмами. Це допоможе Управлінню зберегти свій кадровий резерв і, в подальшій перспективі, сприяти розвитку людського капіталу країни, необхідного для швидкого відновлення економіки в післявоєнний період. Іншими словами, це стане вагомим внеском у збереження та розвиток економічного потенціалу України.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження кадрової безпеки управління житлово-комунальним господарством було встановлено актуальність теми в контексті сучасних викликів. Наразі існуючі дослідження відзначаються певним рівнем розвиненості, але наш підхід спрямований на виявлення специфічних аспектів управління кадровою безпекою в житлово-комунальному господарстві.

Кадрова безпека представляє собою новий напрямок в науковому дослідженні, який залучає багатьох вчених з метою розробки конкретних практичних рекомендацій щодо формування та забезпечення безпеки персоналу суб'єкту господарювання. Визначення поняття "кадрова безпека" зараз є неоднозначним, свідченням чого є відсутність єдиного підходу до його трактування. Це обумовлено різноманітністю обставин, що характеризують суб'єкт господарювання як соціально-економічну систему.

Система кадрової безпеки є результатом взаємодії працівників суб'єкту господарювання, включаючи керівників, експертів, спеціалістів та інших працівників. Сам процес формування та впровадження цієї системи є постійним і вимагає застосування превентивних заходів для нейтралізації ризиків та загроз. Враховуючи сучасні реалії, неможливо створити ефективну систему кадрової безпеки суб'єкту господарювання без застосування сучасних, практичних та ефективних методів управління персоналом, контролю та забезпечення лояльності працівників.

Об'єктом дослідження було обрано Головне управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького, а предметом – система управління кадровою безпекою в цьому контексті.

Головне управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького діє як виконавчий орган, опікується місцевими питаннями та діє під наглядом та відповідальністю перед міською радою. Воно є відповідальним та підпорядкованим Виконавчому комітету та міському голові.

У межах своєї компетенції Головне управління житлово-комунального

господарства Міської ради міста Кропивницького гарантує і забезпечує :

- Виконання визначень Конституції України, законодавства України, указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України, рішень Кропивницької міської ради та виконавчого комітету, розпоряджень Кропивницького міського голови та інших правових актів.
- Забезпечення захисту прав та свобод громадян.
- Підготовку та представлення розрахунків, відповідних матеріалів і документів, необхідних при розробленні та виконанні міського бюджету.
- Впровадження цільових міських програм.
- Співпрацю з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та самоорганізацією населення.
- Виконання інших визначених державою та міською радою повноважень.

Для забезпечення стійкого розвитку фінансово-економічної діяльності Управління необхідно систематично оцінювати його фінансовий стан. Ефективність роботи Управління та його успішність в значній мірі залежать від стабільності фінансового стану, оскільки це впливає на його фінансову стійкість та здатність забезпечувати необхідні ресурси.

Загалом, стійкий фінансово-економічний стан Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького забезпечує його ефективність і розвиток, що, в свою чергу, гарантує його сталу фінансово-економічну життєздатність. Аналіз фінансового стану є важливим інструментом для визначення шляхів його поліпшення, що дасть нам можливість для розширення пошуку шляхів удосконалення кадрової безпеки Управління.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за період з 2018 року по 2022 рік дозволяє зробити висновок про повну фінансову стійкість та платоспроможність Управління.

Проведення оцінки кадрової безпеки у житлово-комунальному господарстві є критичним елементом для забезпечення стабільності та ефективності цієї галузі. Забезпечення безпеки працівників, відповідність законодавству, підтримка якості наданих послуг, управління ризиками та збереження довіри громади – це всі аспекти, які визначають необхідність системної оцінки кадрової безпеки в ЖКГ. Це сприяє не лише забезпеченню високого рівня безпеки працівників, але й покращенню якості обслуговування та відповідального ставлення до потреб споживачів. Крім того, врахування соціальної відповідальності та гнучкість управління кадрами дозволяють галузі ЖКГ ефективно реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі та уникати потенційних кризових ситуацій. Такий підхід до оцінки кадрової безпеки є стратегічно важливим для забезпечення успішного та стійкого функціонування сектора житлово-комунального господарства.

Застосування індикативного підходу до оцінки кадрової безпеки Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького розглядається як точний та простий інструмент детінізації. Оцінка рівня кадрової безпеки Управління була проведена за допомогою розрахунку міри схожості індикаторів кадрової безпеки з еталонними значеннями, що залежать від конкретної мети оцінки, фінансових можливостей, внутрішніх та зовнішніх факторів впливу тощо.

Практична апробація методики оцінки управління кадровою безпекою на прикладі Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького показала, що вона дозволяє ідентифікувати основні загрози кадрової безпеки Управління, розраховувати інтегральний показник та визначати рівень кадрової безпеки. Отримані результати дозволили визначити напрями підвищення рівня кадрової безпеки установи в сучасних умовах.

Одним із пріоритетних, на наш погляд, напрямів підвищення рівня кадрової безпеки Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького має бути ефективне управління оплатою праці в Управлінні.

Розробка оптимальних управлінських рішень є ключовим елементом управління системою оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки. Цей процес включає в себе:

1. Створення ефективної команди професійних керівників.
2. Формування оптимальної організаційної структури.
3. Розробка та реалізація ефективної кадрової політики.
4. Регулювання соціально-економічних і психологічних відносин.

Регулювання оплати праці в контексті кадрової безпеки Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького повинна враховувати ієрархію заходів і чинників на трьох рівнях управління: оперативному, тактичному та стратегічному. Це сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень у сфері кадрової безпеки Управління, а також в галузях соціально-мотиваційної, антиконфліктної та професійної безпеки.

На основі проведеного дослідження визначено проблему функціонування Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького під впливом війни, зосереджено увагу на його результатах діяльності протягом 2018-2022 років та визначено фактор кадрового забезпечення як домінантний для забезпечення безперервного функціонування Управління. З метою проведення ефективної кадрової політики пропонується Головному управлінню житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького активізувати роботу з навчання та підвищення рівня компетентності працівників з метою мінімізації ризиків від відтоку кадрів.

У підсумку слід зауважити, що стратегічне управління кадровою безпекою Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького в умовах BANI World та Індустрії 4.0 має базуватися на комплексі планів і управлінських рішень. Цей комплекс повинен бути спрямований на утримання та розвиток працівників, формування їхньої усвідомленої цінності та поваги зі сторони керівництва щодо їхніх потреб і інтересів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н. Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством // Економіка та суспільство. 2020. Вип. 22. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
2. Воронка О.З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
3. Воронько-Невіднича Т. В., Демиденко Л. М., Здоров В. М. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства // Економіка та суспільство. 2021. Вип. 28. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с
5. Босак А. О., Далик В. П., Мазник Ю. І., Туліка С. К., Мацевко Б. В., Прокопів М. В., Старецький А. О. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. № 10. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9165>
6. Гармаш С. Кадрова безпека як економічна категорія в аспекті економічної безпеки підприємства (понятійний апарат та функції) // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2022. № 4. С. 44-49.
7. Глухова В. І., Кравченко Х. В. Фінансовий стан комунальних підприємств і напрями його покращення. Modern Economics. 2021. № 26(2021). С. 30-36. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-05).
8. Данюк В. М. Безперервний розвиток персоналу як домінантний чинник інноваційного виробництва. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1 (15). С. 36-49.

9. Дашко І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 21. С. 35-43.
10. Дем'яненко А. А. Інституціональні аспекти формування безпеки людського розвитку. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали щорічної міжнародної наукової конференції (Харків, 31 травня – 1 червня 2019 р.). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 307–308.
11. Доценко Я., Дергачова Г. Кадрова складова економічної безпеки підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201161>
12. Житар, Максим Олегович (2023) *Особливості формування та управління системою кадрової безпеки підприємств* The Baltic Scientific Journals Socioworld (11). с. 12-22. ISSN 2733-2713
13. Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6-7 квіт. 2023 р. : у 6 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023.
14. Економічна безпека держави: навчально-методичний посібник / Живко З.Б., Черевко О.В., Копитко М.І., Зачосова Н.В., Живко М.О., Середа В.В., Занора В.О., Бівець А.В.; за ред. Живко З.Б. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 240 с.
15. Економічний аналіз : навч. посібник / Н.Ю. Рекова, Є.О. Підгора, В.В. Ровенська, О.В. Латишева, Т.П. Гітіс, І.Ю. Єрфорт, І.І. Смирнова, С.В. Касьянюк. Краматорськ : ДДМА, 2021. 200 с.
16. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 142-157.
17. Зачосова Н. В. Стратегічне управління кадровою безпекою підприємства як напрям збереження та розвитку людського капіталу в умовах BANI WORLD та індустрії 4.0 / Н. В. Зачосова, В. В. Козак // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2023. – № 40 – С. 35-39.
18. Ільїч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини:

- підруч. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.
19. . Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_11 (дата звернення: 19.12.2023).
 20. Коптева Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення / Г. М. Коптева // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser.: Economic sciences : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2020. – № 2. – С. 119-124.
 21. Костенко, Ю., Короленко, О., & Гузь, М. (2022). АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Економіка та суспільство, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
 22. Кривицька Н. Ю., Мізик В. В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 40. С. 82-87. doi: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2019-40-11>
 23. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касіч Ю. О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та практична апробація. Агросвіт. 2020. № 21. С. 19-25. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.21.19
 24. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків : Право, 2022. 246 с.
 25. . Назарова Г. В., Дем'яненко А. А. Теоретичні аспекти визначення сутності поняття «безпека». Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали щорічної міжнародної наукової конференції (Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р.). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 109–110.
 26. Онісіфорова В. Ю., Болотова Т. М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.

2020. № 1. С. 133-140.

27. 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, Ч. 2. С. 53-60.
28. Писаревська Г.І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 37. С. 56-61.
29. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
30. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с.
31. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HRменеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
32. Томчук, О. (2023). АНАЛІЗ ПЛАТІЖНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВІДОБРАЖЕННЯ ЇЇ В ОБЛІКУ: СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ, ОЦІНКА. Економіка та суспільство, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-16>
33. Тюхтій М. П. Сутність та методика оцінки платоспроможності суб'єктів господарювання України. / М. П. Тюхтій, Ю. К. Сотченко, О. П. Сотченко //Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. О. В. Коваленко. - Запоріжжя, 2018. - Вип. 4 (16). - С. 116 – 120.
34. Халіна О. В. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства / О. В. Халіна, Н. О. Козаченко // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2017. – № 2. – С. 133-142. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_2_16.
35. Цветкова І.І. Формування концепції оцінки кадрової безпеки організації. Культура народів Причорномор'я. 2021. № 278. С. 81-84.
36. Чиж В. І., Гавриленко Я. В. Розвиток персоналу як складова стратегії

управління в інформаційному суспільстві. ModernEconomics. 2021. №26(2021). С. 160-166.

37. Ярмус Т. Б., Шоробура О. І., Коваль С. М., Кіндратів Р. В. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення в системі економічної безпеки // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". - 2023. - №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9308>
38. Kopytko M., Grabar N., Storozhuk O., Borutska Y., Doroshenko T. Influence of Negative Factors of War: Economic, Legal, Regional and Environmental Aspects. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22. № 6. pp. 13-18.
39. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2022. № 8(4). P. 188-214.
40. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2022. № 8(1). P. 235-255.
41. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR). 2023. Vol. 10, № 3. P. 498-514.

ДОДАТКИ