

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„___” _____ 2023 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 2023 р.)

Кваліфікаційна робота
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему: «Оцінка та напрями підвищення рівня кадрової безпеки»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
групи УФЕБ-22МЗ
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою»

_____ **Ілля ЧУРЗІН**

Керівник: к.е.н, доцент,

_____ **Тетяна ГРІНКА**

Рецензент: к.е.н, доцент,

_____ **Ірина СМІРНОВА**

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Теоретичні основи кадрової безпеки підприємства	7
1.2. Особливості управління кадровою безпекою підприємства	19
1.3. Методи діагностики кадрової безпеки підприємства	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Ельбрук Плюс"	37
2.2. Аналіз динаміки та структури кадрової складової підприємства	44
2.3. Діагностика кадрового потенціалу підприємства	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	63
3.1. Технологія забезпечення кадрової безпеки на підприємстві	63
3.2. Механізм забезпечення кадрової безпеки	73
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

У сучасних умовах ефективного управління трудовими ресурсами підприємства є запорукою успішного управління підприємством. У складних економічних умовах керівництво підприємства повинно використовувати всі можливі засоби для створення кадрової безпеки, що дозволить створити максимально можливі передумови як для ефективної роботи його персоналу, так і для ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства.

Кадрова безпека є ключовим елементом системи економічної безпеки кожного підприємства. Тому управління кадровою безпекою характеризується складністю не тільки через складність об'єктів впливу, а й через динамічність зовнішнього середовища, високу вартість залучення фінансових ресурсів та високий рівень невизначеності економічної системи.

Для реалізації завдань управління кадровою безпекою підприємства необхідний мінімальний набір методів, підходів та алгоритмів діагностики стану кадрової безпеки. Діагностика стану кадрової безпеки сприяє своєчасному виявленню ризиків і загроз, що виникають у сфері кадрової діяльності, та дозволяє вчасно втрутитися для стабілізації кадрової ситуації і запобігання економічним втратам.

Дослідженню кадрової безпеки присвячено низку досліджень видатних науковців за такими напрямками: визначення систем оцінки кадрової безпеки - Г. Назарова та С. Лобазов, Т. Момот, А. Хорєв, Є. Горковенко, І. Платонова, Г. Жидецька, Д. Кузнєцов та М. Кліщенко, Г. Смоквіна та Г. Осіпчук; дослідження кадрових ризиків та загроз: Н. Кузнєцова, Д. Кузнєцова; Аналіз заходів і методів забезпечення кадрової безпеки та їх зв'язок з кадровою політикою і стратегією: Є. Палига, Л. Кушнір, І. Бурда, С. Волкова, А. Дьоміна та ін.

Незважаючи на значні наукові напрацювання у сфері управління кадровою безпекою, подальшого дослідження потребують підходи до

побудови адаптивної та гнучкої системи оцінювання та комплексної системи діагностичних показників.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методологічних засад управління кадровою безпекою підприємства та розробка рекомендацій щодо вдосконалення діагностики кадрової безпеки на прикладі ТОВ "Ельбрук Плюс".

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- дослідити сутність кадрової безпеки на підприємствах та особливості управління нею;
- дослідити методи діагностики управління людськими ресурсами на підприємствах;
- провести діагностику проблем кадрового потенціалу підприємства;
- визначити напрями вдосконалення системи діагностики кадрової безпеки в ТОВ "Ельбрук Плюс";
- запропонувати заходи щодо підвищення рівня кадрової безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю "Ельбрук Плюс"

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні аспекти підвищення рівня кадрової безпеки підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань кадрової безпеки.

При підготовці кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: абстрактно-логічний метод - узагальнення теоретичних положень та формування висновків; метод теоретичного узагальнення - формування концептуальних положень управління кадровою безпекою підприємства; порівняльний метод - виявлення особливостей різних підходів до визначення сутності понять "кадрова безпека", "ризик" та "моніторинг"; діалектичний - для виявлення взаємозв'язку між елементами кадрової безпеки та людськими ресурсами; економіко-статистичний аналіз - для кількісної та якісної

діагностики кадрової безпеки; критичний аналіз і синтез теоретичних досліджень - для теоретичного узагальнення результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи є підручники, навчальні посібники, монографії та періодичні видання вітчизняних і зарубіжних вчених. Використано також фінансову звітність ТОВ "Ельбрук Плюс".

Наукова новизна одержаних результатів визначається такими основними положеннями: удосконалено технологію забезпечення кадрової безпеки та запропоновано механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що представлені рекомендації щодо підвищення рівня кадрової безпеки ТОВ "Ельбрук Плюс" дозволять мінімізувати вплив загроз на кадрову безпеку й можуть бути використані в діяльності досліджуваного підприємства.

Апробація результатів дослідження. За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано тези на тему: «Кадрова безпека підприємства» // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. — Кропивницький : ЦНТУ, 2023. — с. 373-374.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 93 сторінках друкованого тексту, робота містить 17 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел із 69 найменувань, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи кадрової безпеки підприємства

Основною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є забезпечення максимальної стабільності в управлінні підприємством та створення основи і перспектив зростання для досягнення бізнес-цілей незалежно від об'єктивних і суб'єктивних факторів загрози (негативна поведінка, фактори ризику).

Безпека людини є складовою економічної безпеки (поряд з іншими складовими: фінансовою, силовою, знаннями, технологіями та навичками, правовою, економічною та ін.). Деякі науковці називають її "людсько-інтелектуальною" складовою економічної безпеки організації [48].

При цьому кадрова безпека займає домінуючу позицію по відношенню до інших елементів системи організаційної безпеки.

Кадрова безпека характеризує стан економічної системи, за якого всі складові економічної системи ефективно функціонують, є захищеними та забезпечують здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом. Вона також передбачає фундаментальний і структурний аналіз, діагностику та прогнозування впливу кадрової діяльності на внутрішні та зовнішні показники даної економічної системи.

Досвід показує, що найбільша частка втрат в управлінні підприємствами спричинена незаконною, непрофесійною або некомпетентною поведінкою працівників, тобто більшість ризиків генерується саме працівниками. Підвищення ризиків та загроз економічній безпеці підприємств характерне для кризових ситуацій, особливо на етапі життєвого циклу підприємства, коли виникає і розвивається системна криза [28].

У таких ситуаціях значно погіршується задоволеність працею через складні фінансово-економічні умови та обмеженість витрат на оплату праці, що знижує рівень задоволення потреб працівників та призводить до недобросовісної і навіть протиправної організаційної поведінки [21].

Аналіз наукової літератури показує, що теоретична структура цього визначення включає дві важливі ознаки: належність до складової економічної безпеки підприємства та стан кадрової ситуації в контексті ризиків і загроз, що завдають соціально-економічних втрат підприємству [18, 26, 31, 48, 57, 61, 63].

Проте більшість дослідників визначають кадрову безпеку як частину загальної або економічної безпеки певної соціально-економічної системи. Зокрема, В.І. Ткаченко визначає кадрову безпеку як складову частину економічної безпеки підприємства, пріоритетом якої є створення умов для найбільш ефективного управління людськими ресурсами як вирішального ресурсу захисту від загроз і ризиків та забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства [61]. В.В. Кондрюкова стверджує, що в рамках кадрової безпеки слід враховувати лише один аспект забезпечення корпоративної безпеки. Це стосується захисту від таких загроз, як [32]:

- функціонування лише одного з напрямків діяльності організації - відділу кадрів;
- діяльність, що визначається юридичною або фізичною особами
- нанесення певної матеріальної або нематеріальної шкоди організації.

Т.В. Ганущак зазначає, що кадрова безпека підприємства визначається у недостатньо кваліфікованих працівниках підприємства або неефективне управління людськими ресурсами з метою збереження та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Він стверджує, що мова йде про запобігання та зниження ризику негативного впливу недостатньої кількості людських ресурсів на економічну безпеку [10].

Дещо іншим є трактування А.В. Семенченка, який визначає кадрову безпеку з точки зору збереження та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, управління персоналом.

На думку Семенченка, "кадрова безпека - це процес запобігання негативному впливу на економічну безпеку підприємства ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, інтелектуальним потенціалом і виробничими відносинами в цілому" [58].

Схожу думку висловлює і Кравченко О. Бушман Т. визначає кадрову безпеку як загальний напрямок роботи з персоналом, тобто сукупність принципів і методів, спрямованих на захист, зміцнення і розвиток людських ресурсів і формування згуртованих команд, здатних своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [34]. Бушман Т. уточнює поняття кадрової безпеки з точки зору її призначення: "Кадрова безпека - це комплекс заходів, спрямованих на запобігання або полегшення протиправних дій персоналу компанії" [6]. Хоча це визначення обмежує негативні наслідки, що виникають з боку персоналу, протиправними діями персоналу, це не зовсім коректно. Це пов'язано з тим, що загрозами кадровій безпеці можуть бути як дії, так і бездіяльність персоналу, недостатня кваліфікація персоналу або неналежна поведінка в ситуаціях ризику або невизначеності. Орієнтація кадрової безпеки на запобігання загрозам передбачає використання превентивних підходів.

Латишева О. пов'язує питання розвитку людських ресурсів в організаціях із забезпеченням кадрової безпеки і розглядає кадрову безпеку як "захищеність соціальних і прогресивних інтересів організації в розвитку і вдосконаленні людського капіталу, підтримку ефективної системи управління людськими ресурсами і мінімізацію організаційних ризиків, пов'язаних з діяльністю відділу кадрів" [35].

Зрозуміло, що об'єктом кадрової безпеки автор обирає лише інтереси організації, які часто можуть вступати в конфлікт з життєво важливими інтересами персоналу, що може призвести до виникнення загроз кадровій

безпеці. Об'єктом кадрової безпеки мають бути інтереси як організації, так і найманого персоналу, що в кінцевому підсумку забезпечує їх взаємний захист по відношенню до всіх учасників соціально-трудова відносин.

Недотримання балансу життєво важливих інтересів призводить до порушення кадрової безпеки в ситуаціях, коли безпека одного суб'єкта забезпечується за рахунок обмеження інтересів іншого суб'єкта.

Таким чином, аналіз літературних джерел дозволяє визначити сутність поняття "кадрова безпека організації" (рис. 1.1).

Автори визначення категорії	Дикань В.В., Гладух М.В. [15], Любченко Н.Л. [38]	Це забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Саме вона повинна займати домінуюче положення щодо відношення до інших елементів системи безпеки компанії.
	Чигрина С.В. [68]	Це комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на виявлення, відображення і ліквідацію наслідків різних загроз діяльності організації.
	Руда Т.В., Рудніченко Є.М., Рудий А. М. [54]	Це люди, яким роботодавець довіряє свої активи, ресурси і делегує повноваження для виконання певних заходів.
	Івашенко О.В., Шелемєтьєва Т.В. [23]	Процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.
	Бурда І.Я. [5]	Робота з персоналом, що націлена на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Уся ця діяльність не є окремим напрямком у функціоналі менеджера з персоналу, а лише органічно вписується в нього. У цьому випадку практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що в компанії присутні всі етапи організації та управління
	Никифорова В.Г., Кравченко В.О. [46]	Це заходи, спрямовані на запобігання економічних загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом підприємства, вирішення конфліктних ситуацій в колективі.
	Халіна О.В., Козаченко Н.О. [65]	Це не просто певні заходи, а система взаємодії, носіями якої є люди, тому важко визначитися із значенням та термінами етапів реформування системи, адже кадрова безпека це адаптивна система, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до виникаючих загроз і розвиваючись під їхнім впливом, по можливості попереджаючи їх.

Рис. 1.1. Аналіз поняття "кадрова безпека підприємства"

Джерело: [5, 15, 23, 38, 46, 65, 68]

Ми поділяємо думку науковців, які розглядають кадрову безпеку підприємств як підсистему економічної безпеки, що слугує цілям протидії загрозам із внутрішнього та зовнішнього середовища з метою підтримання динамічної рівноваги щодо людських ресурсів, їх інтелектуального потенціалу та соціально-трудоких відносин загалом, що трактується з точки зору процесу запобігання негативному впливу ризиків та загроз на економічну безпеку підприємства.

Таким чином, існує багато поглядів на визначення сутності поняття "кадрова безпека", які мають як спільні, так і відмінні риси. З цієї точки зору, доцільно згрупувати визначення людської безпеки за підходами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства

Компаративний підхід	значення кадрової безпеки підприємства в різні періоди трансформації економіки
Управлінський підхід	сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням
Ресурсний підхід	забезпеченість підприємства управлінським та промислово-виробничим персоналом, кількісно-якісна характеристика стану захищеності
Цільовий підхід	стан захищеності від небезпек та загроз, що й є метою безпеки підприємства
Процесний підхід	процес попередження негативних впливів на порушення безпеки підприємства
Системний підхід	структурний елемент економічної безпеки підприємства
Функціональний підхід	вид діяльності, сукупність заходів із боротьби з загрозами і небезпеками

Джерело: [61]

Усі сім груп визначень заслуговують на увагу [61].

Процесний підхід до визначення кадрової безпеки є більш комплексним. Це пов'язано з тим, що при використанні цього підходу, по суті, визначаються два різних поняття: кадрова безпека та процес управління кадровою безпекою. Цей набір визначень характеризується тим, що під кадровою безпекою розуміється процес запобігання загрозам.

Кадрова безпека дійсно є невід'ємною частиною економічної та загальної безпеки, тому розгляд кадрової безпеки з точки зору системного підходу, безумовно, має право на існування. Однак ці визначення не розкривають сутності поняття, а лише вказують на місце кадрового елементу в системі економічної безпеки або на структуру кадрової безпеки.

Найбільшою розбіжністю характеризується низка визначень, що ґрунтуються на функціональному підході, оскільки під кадровою безпекою розуміють загальний аспект кадрової роботи, правове та інформаційне забезпечення процесів управління персоналом, комплекс контрольних заходів. Сам по собі цей підхід стосується не з'ясування сутності поняття кадрової безпеки, а управління кадровою безпекою. Його найкраще використовувати у поєднанні з іншими підходами до визначення кадрової безпеки.

Управлінський підхід є похідним від функціонального і вказує на необхідність здійснення управлінських заходів для ефективного формування та використання людських ресурсів. Однак цей підхід є однобічним.

Більш доцільним є визначення кадрової безпеки з точки зору цільового підходу, оскільки процес забезпечення безпеки має результати, тобто цілі заходів. Однак більшість авторів цього підходу акцентують увагу на іншому аспекті кадрової безпеки, а саме на безпековій ситуації. Коректність такого підходу пояснюється можливістю визначити сутність кадрової безпеки, виходячи зі значення слова "безпека". Згідно з академічними словниками, під безпекою слід розуміти захищений стан.

Характерним є ресурсний підхід, який вказує на необхідність достатньої кількості та якості ресурсів для реалізації заходів безпеки або на

необхідність кількісних та якісних характеристик захищеного стану організаційних та індивідуальних інтересів. Недоцільно визначати кадрову безпеку лише з точки зору забезпечення організації людськими ресурсами, створення ефективної системи управління персоналом та реалізації комунікаційної політики.

Порівняльний підхід зосереджує увагу на трактуванні поняття "кадрова безпека" від його першої появи до сучасного визначення і дозволяє виявити вимоги та функції кадрової безпеки на підприємствах у контексті різних економічних трансформацій.

Таким чином, кадрову безпеку слід розглядати як динамічну концепцію, в основі якої лежить процес ідентифікації та розробки захисних заходів, спрямованих на запобігання негативним наслідкам ризиків і загроз, безпосередньо пов'язаних з діями або бездіяльністю працівників. Забезпечуючи таким чином безпечну трудову діяльність працівників та більш ефективне використання людських ресурсів в організації, умови для безпечного виконання роботи працівниками та більш ефективного використання людських ресурсів в компанії [44].

Створення ефективної системи кадрової безпеки неможливе без виконання низки завдань, які потребують заходів щодо запобігання зловживанням з боку персоналу та нанесення шкоди підприємству, а також постійного моніторингу реалізації цілей і завдань кадрової безпеки.

Кадрова безпека як система покликана виконувати завдання і функції, визначені структурою економічної безпеки підприємства та відповідними системними ознаками. Основні з них добре описані Ляшенко О. та Криль Я. [39]. Водночас, на нашу думку, бажано уточнити їх стосовно безпеки людини та додати якісну та кількісну визначеність, керованість, неоднорідність та взаємодію об'єктивних і суб'єктивних цілей.

Об'єкти безпеки людини - це все, на що спрямовані заходи безпеки. Об'єктами кадрової безпеки є фізичні та юридичні особи, підрозділи, служби, установи та організації, безпосередньо задіяні в системі безпеки.

Кадрову безпеку слід розглядати в таких аспектах: як безпеку діяльності персоналу підприємства, як захищеність підприємства від деструктивної поведінки персоналу.

Персонал підприємства також є об'єктом потенційних ризиків, загроз і небезпек для його економічної безпеки. При цьому ризики та загрози можуть бути зовнішніми (не пов'язаними з поведінкою/діями персоналу) та внутрішніми (навмисною/ненавмисною поведінкою персоналу) [24].

Завдання кадрової безпеки є складними та ієрархічними і можуть бути класифіковані за елементами, цілями, часовими рамками, цілями компанії та позицією в структурі економічної безпеки, керівними принципами реалізації тощо. Вони також можуть характеризуватися як об'єктивністю, так і суб'єктивністю.

Об'єктивність цілей кадрової безпеки зумовлена дією об'єктивних економічних і соціальних законів, які визначають прагнення підприємства та його працівників до реалізації благ через безперервне відтворення, розвиток, зростання, відповідні дії (бездіяльність) і задоволення потреб. Суб'єктивність цілей кадрової безпеки обумовлена способом їх формулювання.

Основними цілями забезпечення безпеки персоналу на підприємствах є наступні [13]:

- 1) запобігання ризикам, небезпекам і загрозам;
- 2) захист інтересів та майна підприємства від протиправних дій;
- 3) запобігання втратам матеріальних і нематеріальних ресурсів;
- 4) забезпечення нормального функціонування всіх підрозділів компанії.

Вимоги до забезпечення законності всіх напрямків діяльності підприємства, використання системного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємства та забезпечення відповідними ресурсами (рис. 1.2).

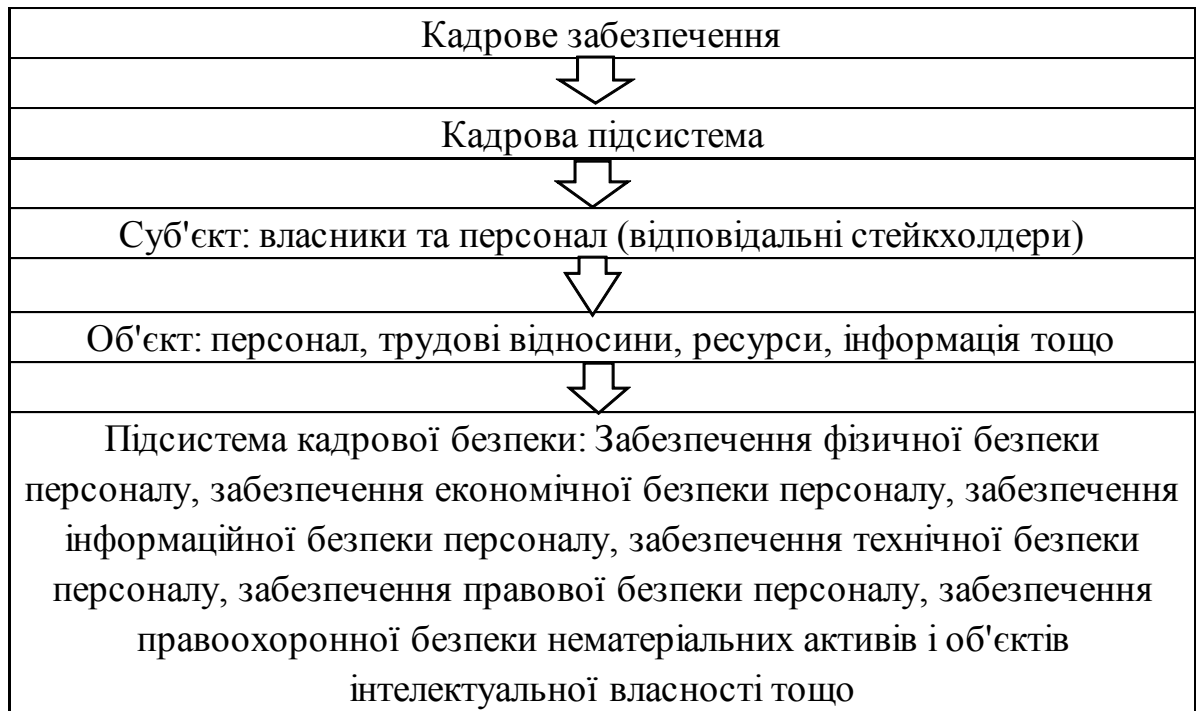


Рис. 1.2. Структурна характеристика кадрового забезпечення підприємства

Джерело: [7]

Основні загальні завдання кадрової безпеки компанії можна узагальнити наступним чином [47]:

- участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесів кадрового планування, інформаційної та фінансової політики, розвитку та оцінки людських ресурсів;
- розробка вимог безпеки для працівників компанії;
- розробка відповідних нормативних документів для працівників сфери управління персоналом;
- підготовка нормативних документів для інших працівників компанії щодо дотримання вимог кадрової безпеки;
- проведення просвітницьких заходів для працівників компанії;
- виявлення, попередження та припинення небажаної поведінки працівників;
- заходи щодо недопущення зайняття певними особами посад, які можуть стати предметом зловживань і завдати шкоди компанії;

- моніторинг у сфері кадрової безпеки.

Кадрова безпека компанії є результатом впливу багатьох факторів різного рівня та масштабу дії, які одночасно можуть становити загрозу.

Сучасні визначення категорії "ризик" акцентують увагу насамперед на його негативних наслідках, таких як ймовірність втрат, настання несприятливих подій та загроза втрат. Однак, виникнення ризику не завжди тягне за собою негативні наслідки, інакше підприємці не займалися б підприємницькою діяльністю [16, 17, 55].

Ризик є однією з основних характеристик підприємницької діяльності, яка апріорі супроводжує кожне бізнес-рішення і зазвичай пов'язане лише з недоотриманням прибутку, а не з можливістю збитків. Тому, на думку А. Єременка [17], ризик слід розглядати як ймовірність виникнення ситуації, яка може відхилитися від поставлених цілей (спричинити збитки або недоотримання прибутку) або залишитися незмінною в будь-якій діяльності.

До мікрозагроз у контексті кадрової безпеки належать ті, що виникають через людський фактор, а саме: працівники компанії, діяльність її працівників та індивідуальні рішення і дії працівників.

До макрозагроз належать зміни в законодавстві, економіці, форс-мажорні обставини та жорстка конкуренція [64].

У комплексі об'єктами економічної безпеки як системи є загрози різної природи, які характеризуються наявністю носіїв загроз, джерел і чинників, пов'язаних з ними ефектів, інтересів, мотивацій, форм дій або поведінки, наслідків і способів їх запобігання, мінімізації або подолання.

Загрози кадровій безпеці підприємств можна поділити на зовнішні та внутрішні (табл. 1.2).

Перелічені загрози походять від теперішніх та колишніх працівників компанії і потребують особливої уваги та розробки відповідних механізмів нейтралізації цих загроз у підсистемі кадрової безпеки.

Таблиця 1.2

Класифікація загроз кадровій безпеці підприємства

Внутрішні	Зовнішні
- низька кваліфікація фахівців, в тому числі управлінського апарату; - невідповідність кваліфікації працівників займаних посаді; - 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 залучення 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 де-стабілізації безпеки підприємства; - переманювання висококваліфікованих працівників конкурентами; - нестабільна політична ситуація в країні; - недостатність державних програм по соціальному захисту населення; - нерегульований механізм со-ціального партнерства.

Джерело: [65]

Ефективна система кадрової політики має бути впроваджена на практиці з метою виявлення та вирішення проблем ризиків і загроз на підприємствах та забезпечення їх оптимального функціонування:

- ефективна мотивація працівників на підприємствах;
- сприяння адаптації персоналу (через консультування);
- своєчасне попередження конфліктних ситуацій;
- сертифікати для персоналу;
- грошова компенсація за невикористану відпустку;
- подвійна оплата за вихідні та святкові дні;
- лояльність персоналу;
- система гнучкого графіка;

- збалансована кадрова політика;
- розумна політика звільнення;
- просування корпоративної ідентичності.

Слід пам'ятати, що система кадрової безпеки компанії повинна будуватися з урахуванням кадрової безпеки, тобто всі системи безпеки повинні будуватися відповідно до існуючих загроз.

Таким чином, слід пам'ятати, що кадрова безпека - це процес запобігання негативному впливу на економічну безпеку компанії ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, інтелектуальним потенціалом і виробничими відносинами в цілому. Для того, щоб вжити заходів щодо нейтралізації, мінімізації, попередження та запобігання загрозам кадровій безпеці, необхідно розглянути завдання, які повинна виконувати система кадрової безпеки. Тільки збалансований і цілісний підхід, який уточнює завдання системи кадрової безпеки і враховує особливості та типологію загроз, що впливають на систему кадрової безпеки, забезпечить ефективний результат вжитих заходів.

Кадрова безпека відіграє важливу роль у загальній системі безпеки організації. Оскільки кадрова безпека пов'язана з людськими ресурсами, а в будь-якій організації персонал є основною одиницею, що впливає на ефективність роботи організації. Згідно зі статистичними дослідженнями, близько 51% економічних злочинів скоюють працівники підприємств, а ефективна організація роботи із забезпечення кадрової безпеки може зменшити прямі та непрямі втрати підприємств, пов'язані з людським фактором, на 60% [62].

Тому забезпечення кадрової безпеки є одним з необхідних напрямків діяльності сучасних підприємств. Тому створення системи управління безпекою персоналу є важливим елементом інтегрованої системи корпоративного управління.

1.2. Особливості управління кадровою безпекою підприємства

Хоча в останні роки управлінню людськими ресурсами приділяється значна увага в контексті вітчизняних економічних реалій, загальний підхід до розуміння природи та сутності соціального явища управління людськими ресурсами не сформований і до сьогодні.

З іншого боку, одні дослідники зосереджують увагу на організаційній природі управління, інші - на змістовній частині, яка відображає функціональні аспекти управління. Тому створення ефективної системи управління персоналом є необхідним для запобігання загрозам безпеці компанії з боку працівників. Система управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення необхідних умов для нормального функціонування персоналу в організації [51].

Система управління персоналом передбачає виконання комплексу функцій, кожна з яких складається з конкретних завдань, виконання яких призводить до певних позитивних результатів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функції і завдання системи управління персоналом

Функція	Зміст завдань із виконання функцій	Бажаний ефект від реалізації завдання
1	2	3
Визначення потреб у персоналі	- планування кількісної потреби в персоналі; - планування якісної потреби у персоналі; - вибір методів розрахунку кількісної потреби у персоналі.	- чітке прогнозування необхідної кількості персоналу; - якісне забезпечення персоналом; - оптимальна методологія розрахунку потреби в персоналі на всіх рівнях функціонування підприємства.
Забезпечення організації кадрами	- вивчення й аналіз інформації про ринок праці; - розроблення і застосування методів забезпечення кадрами; - відбір і ділова оцінка персоналу.	- наявність достовірної інформації про ринок праці; - постійний моніторинг ринку праці; - ефективний кадровий менеджмент; - професійна оцінка роботи персоналу.

Продовження табл. 1.3

Використання персоналу	- вивчення змісту і результатів праці на робочих місцях; - проведення атестації; - упорядкування робочих місць, забезпечення безпеки праці.	- максимально швидке виявлення та реагування на ефективність роботи кожного працівника; - відповідність персоналу займаним посадам; - створення належних умов праці для персоналу.
Мотивація результатів праці та поведінки	- управління процесом мотивації трудової поведінки; - залучення персоналу до процесу управління в організації; - створення здорового морально-психологічного клімату.	- створення чіткої системи підвищення мотивації роботи персоналу на підприємстві; - зменшення ризиків кадрової безпеки; -формування сприятливого мікроклімату, доброзичливого та шанобливого стилю спілкування
Інформаційно-правове управління персоналом	- правове регулювання трудових відносин; - облік і статистика персоналу; - розроблення кадрової політики.	- нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки підприємства; - достовірні статистичні дані інформація щодо кількості робочого персоналу; - належна кадрова політика підприємства.

Джерело: [49]

Створення ефективної системи управління людськими ресурсами можливе через формування лояльного та мотивованого персоналу.

На основі аналізу сутності кадрової безпеки підприємства доцільно виділити основні проблеми, пов'язані з нею [42]:

- розробка систем мотивації та винагороди;
- ліквідація втрат, пов'язаних з трудовими спорами;
- аналіз ситуації з конкурентами;
- аналіз локальних ринків праці;
- дослідження кадрового резерву;
- оцінка компанії або організації як роботодавця;
- методи проектування кар'єри;
- підвищення прихильності та відповідальності працівників, тощо.

Більшість з перерахованих вище проблем можна усунути або мінімізувати за наявності добре продуманої та ефективної кадрової політики. Кадрова політика компанії - це система принципів і правил, якими керуються працівники у внутрішньому та зовнішньому середовищі відповідно до концепції розвитку організації. Кадрова політика може бути активною, пасивною, реактивною, превентивною або авантюрною [56].

У таблиці 1.4 систематизовано типи кадрових політик компаній та наведено їхні характеристики.

Таблиця 1.4

**Види кадрової політики підприємства за рівнем впливу на неї
управлінського персоналу**

Види кадрової політики	Характеристика
Активна кадрова політика	- керівництво підприємства має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію; - кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуації; - керівництво підприємств має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.
Пасивна кадрова політика	- керівництво підприємств немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків; - відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації; - керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків.
Реактивна кадрова політика	- керівництво підприємств здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану; - відсутність мотивації до високопродуктивної праці; - кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу; - труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.
Превентивна кадрова політика	- керівництво підприємств має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї; - кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період; - головний недолік цієї політики - відсутність цільових кадрових програм.

Продовження табл. 1.4

Авантюристична кадрова політика	- керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; - кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації; - плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел.
---------------------------------	--

Джерело: [15]

Рішення керівництва компанії щодо формування кадрової політики ґрунтуються на аналізі даних, отриманих з наявних у компанії джерел інформації про кадрове забезпечення. Система об'єднує три взаємопов'язані елементи: підсистему облікового забезпечення, підсистему аналітичного забезпечення та підсистему контролю [62].

Однак ми вважаємо, що доказову базу кадрової політики слід доповнити інформаційним забезпеченням, тобто даними, які містять інформацію про персонал компанії, але не є основою бухгалтерських записів.

На нашу думку, обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства складається з таких видів забезпечення: нормативно-правове забезпечення, інформаційно-кадрове забезпечення, облікова інформація, аналітична інформація та результати внутрішнього контролю.

У табл. 1.5 систематизовано види доказів кадрової інформації, джерела їх отримання та відповідні види забезпечення.

Оскільки системне управління людськими ресурсами пов'язане з розвитком усіх аспектів менеджменту, необхідно використовувати комплексний підхід у подальших дослідженнях з управління людськими ресурсами на основі теорії систем.

Таблиця 1.5

Інформаційно-кадрове забезпечення в системі кадрової безпеки

Види доказів щодо кадрової інформації	Джерела отримання доказів	Види забезпечень
Докази трудового стажу та страхового стажу	Трудова книжка	Інформаційно-кадрове забезпечення
Докази інформації щодо чисельності працюючих	Дані статистичної звітності	Облікова інформація
Докази достовірності нарахування заробітної плати	Облікові реєстри по синтетичним рахункам з обліку заробітної плати	Облікова інформація
Докази руху кадрового складу	Особисті листки з обліку кадрів Накази про рух кадрів (зарахування на роботу, внутрішнє переміщення, догани, заохочення, підвищення, відпустку, звільнення тощо)	Інформаційно-кадрове забезпечення Облікова інформація
Докази кваліфікації працівника	Особисті листки з обліку кадрів Документи працівника, що підтверджують рівень освіти (диплом, сертифікат тощо)	Інформаційно-кадрове забезпечення Облікова інформація
Докази законності нарахування та утримань із заробітної плати	Нормативні акти (Податковий кодекс України, Інструкції, Закони) Колективний договір Накази керівництва	Інформаційно-кадрове забезпечення
Докази ефективності використання трудового (кадрового) потенціалу	Результати аналізу труда та заробітної плати	Аналітична інформація

Джерело: [60]

При цьому забезпечення кадрової безпеки на підприємствах посідає особливе місце в системі управління людськими ресурсами. Основні етапи формування системи кадрової безпеки як складової системи управління людськими ресурсами з точки зору економічної безпеки підприємства наведено на рис. 1.3.

На першому етапі приймається рішення про створення системи управління безпекою персоналу на підприємстві та розробляється концепція створення цієї системи. Ця концепція включає наступні складові [9].

1. Формулювання поняття "система управління кадровою безпекою на підприємстві".

2. Визначення мети та завдань системи управління кадровою безпекою на підприємствах.

3. Визначення функцій, які повинна виконувати система управління кадровою безпекою на підприємстві.

4. Визначити принципи, на яких базується система управління кадровою безпекою на підприємстві.

5. Розробити стратегію створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві.

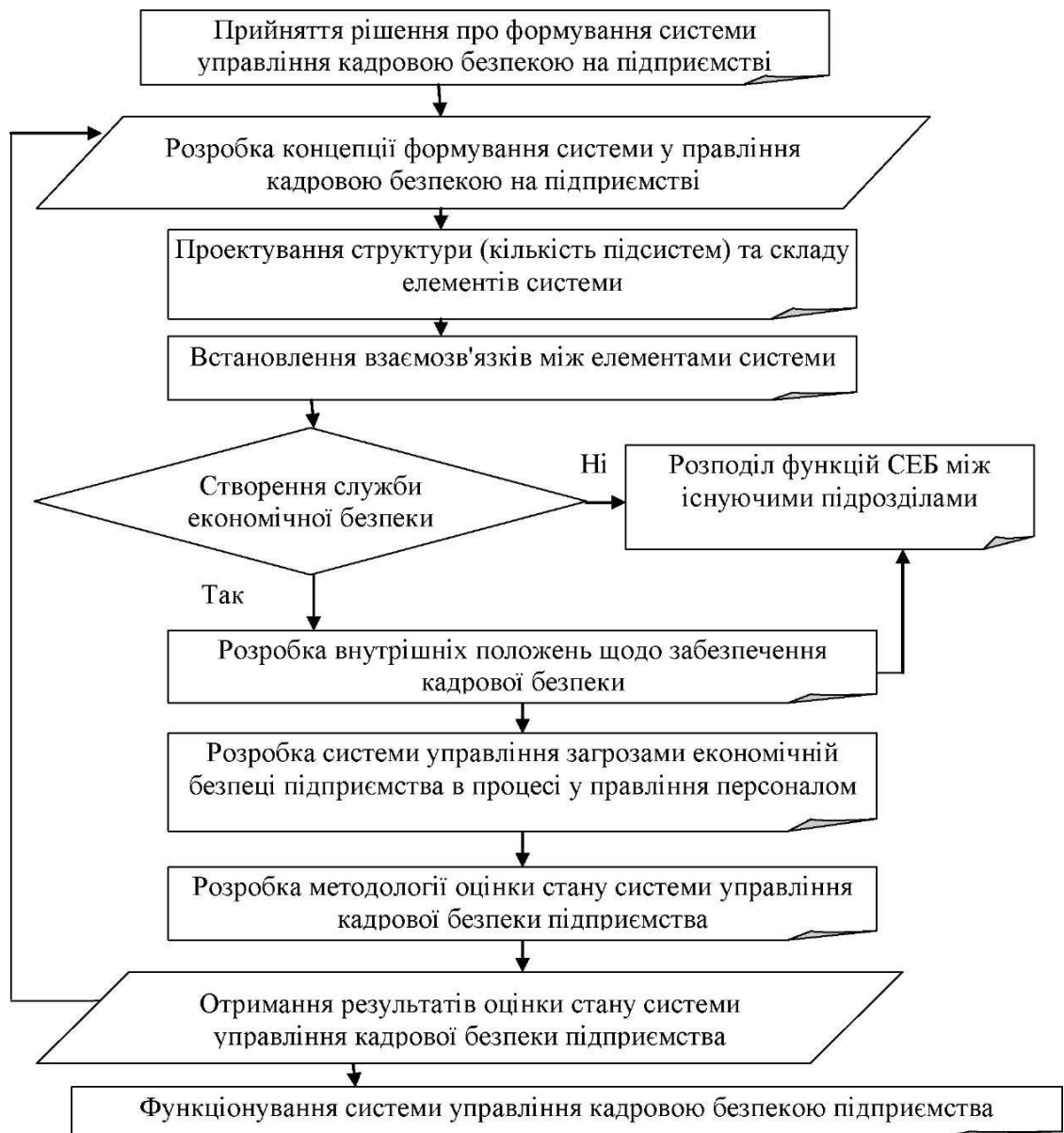


Рис. 1.3. Етапи системи кадрової безпеки як складової системи управління персоналом

Джерело: [4]

Дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців дозволили автору запропонувати власне визначення поняття "система управління кадровою безпекою на підприємствах".

Система управління кадровою безпекою підприємств - це система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного управління персоналом підприємств на основі забезпечення стабільного стану системи економічної безпеки підприємства.

Основною метою системи управління кадровою безпекою підприємств є формування та використання висококваліфікованого та відповідального кадрового потенціалу, який мінімізує вплив загроз економічній безпеці підприємства.

Виходячи з цього, основними завданнями системи управління кадровою безпекою підприємства є [12]:

- використання та розвиток персоналу;
- вибір і реалізація стилів управління персоналом;
- організація горизонтальної координації та співпраці;
- вдосконалення організації робочих місць та умов праці;
- визнання особистих досягнень на робочому місці; вибір систем винагороди та стимулювання.

Як цілісна система, система управління безпекою персоналу підприємства виконує такі функції [60]:

- 1) організаційну - планування потреб у персоналі та джерел його забезпечення;
- 2) соціально-економічну - забезпечує комплекс умов і факторів, спрямованих на раціональне розміщення та використання людських ресурсів;
- 3) відтворення - гарантує розвиток компетенцій персоналу.

Вважаємо, що на сучасному етапі розвитку економіки України принципи управління персоналом повинні ґрунтуватися на законах

суспільного розвитку, повною мірою відображати зв'язки і відносини між керівниками і підлеглими, мати правову форму.

Вважаємо, що до основних принципів управління кадровою безпекою слід віднести наступні [37].

1. Підготовка до взаємного примирення між керівниками і працівниками.
2. Побудова взаємної довіри між керівництвом і трудовим колективом.
3. Орієнтація на забезпечення лояльності працівників до компанії.
4. Утримання ключових працівників.
5. Зниження загального рівня стресу та конфліктності на робочому місці.
6. Прозорість та відкритість діяльності компанії для працівників.
7. Інновації в управлінні людськими ресурсами.

Зниження загроз економічній безпеці компанії в результаті управління людськими ресурсами; У процесі підвищення рівня кадрової безпеки компанії використовується багато інструментів, і їх вибір залежить, головним чином, від наступних факторів переважно залежать від функціональних факторів [2, 69]:

1) пруденційні заходи при підборі персоналу (відбір роботодавців); угоди з навчальними закладами; підвищення кваліфікації фахівців з метою оволодіння новою технікою та навичками; широке використання проактивних методів набору персоналу, в тому числі вербування; впровадження науково обґрунтованих професійно-кваліфікаційних вимог до працівників; професійно-кваліфікаційні програми, карти компетенцій та посадові інструкції. Впроваджувати: підписання договорів та контрактів, в яких чітко визначені обов'язки та права сторін, а також умови відповідальності у разі їх невиконання;

2) при формуванні оптимального кадрового складу, в першу чергу, враховувати стать, вік, психофізіологічні особливості та кваліфікацію

претендентів, а також забезпечувати їхню професійну, організаційну, сімейну та особисту сумісність;

3) при формуванні експертних команд топ-менеджменту слід використовувати такі інструменти, як планування ділової кар'єри, підготовка кадрового резерву на заміщення керівних посад за індивідуальними планами, ротації, навчання на спеціальних курсах, стажування на відповідних посадах тощо;

4) забезпечення рівних можливостей та умов праці для всіх категорій персоналу: організація роботи, регламент, справедливі правила та стандарти, посадові інструкції, можливості для просування та кар'єрного зростання;

5) управління розвитком людських ресурсів: професійний розвиток, навчання персоналу, формування прихильності та лояльності працівників до компанії;

6) перерозподіл працівників (управління кар'єрою, стабілізація працівників, вирішення конфліктних ситуацій, виявлення потенціалу працівників, потреб у навчанні та професійному розвитку, створення бази даних про кваліфікацію, навички, рівень знань, вподобання працівників щодо змісту роботи та результатів оцінювання працівників), збереження, ротація або звільнення;

7) реалізація мотиваційних стимулів: справедливі плани та розміри оплати праці, плани додаткових виплат та пільг, надання соціальних гарантій у сфері зайнятості, дотримання процедур працевлаштування, переведення на іншу роботу або посаду, звільнення;

8) управління діяльністю працівників з метою запобігання можливостям завдати шкоди компанії шляхом оцінки персоналу та результатів їхньої діяльності (відповідність посаді та робочому місцю, позиція працівника в колективі, особиста відданість, лояльність та оцінка цінності працівника для організації).

Керівництво має бути об'єктивним, спрямовувати процес управління відповідно до встановлених ідеальних моделей і координувати поведінку тих, ким керують [30].

Вибір стратегії управління людськими ресурсами визначається реальною ситуацією, в якій перебуває компанія, і з урахуванням цього можуть бути обрані наступні стратегії [4]:

- стратегії економії витрат на персонал;
- стратегії, які узгоджують прогнозування потреб у людських ресурсах з планами розвитку організації;
- стратегії, спрямовані на забезпечення підприємств кваліфікованими людськими ресурсами;
- стратегії додаткового інвестування не тільки в навчання та розвиток людських ресурсів, але й у створення умов для їх раціонального використання.

Вищезазначені стратегії не забезпечують безпосередньо економічну безпеку підприємств. Тому необхідно розробити стратегію управління кадровою безпекою. Ця стратегія складається з кадрового плану діяльності підприємства, який мінімізує вплив загроз економічній безпеці, що виходять від персоналу підприємства. Ефективна система управління кадровою безпекою складається з таких послідовних підсистем: аналіз і планування персоналу, підбір і розстановка кадрів, адаптація персоналу та оцінка персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація та ротація персоналу; управління заробітною платою; мотивація персоналу; облік працівників на підприємствах; організація трудових відносин на підприємствах; розвиток корпоративної культури підприємства; створення умов праці; соціальний розвиток та соціальне партнерство; забезпечення безпеки персоналу.

До складу системи управління кадровою безпекою на підприємствах рекомендується включати такі ключові елементи об'єкти, суб'єкти, нормативно-правове забезпечення, функціональні складові та механізми

реалізації системи управління кадровою безпекою на підприємствах (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Елементи системи управління кадровою безпекою підприємства

Об'єкти системи	персонал підприємства
Суб'єкти системи	керівництво; служба управління персоналом; служба економічної безпеки; органи державного регулювання; профспілкові організації; кадрові та рекрутингові агенції
Нормативно-правове регулювання	Закони України; Інші нормативно-правові акти; внутрішні положення та інструкції
Функціональні складові системи	фінансова; корпоративна; правова; майнова; кадрова; технологічна; інформаційна (інформаційно-аналітична; інформаційно-психологічна); екологічна
Методологія комплексної оцінки стану системи	методика оцінки витрат на персонал; методика оцінки якості процесів управління персоналом; методика оцінки результативності управління персоналом; методика оцінки стану кадрової безпеки персоналу підприємства
Механізм реалізації	організаційний; мотиваційний; соціальний; економічний

Джерело: [8]

Об'єктом системи є кадровий потенціал підприємства. Суб'єктами системи є особи, сектори, служби, установи, підрозділи та органи, які безпосередньо впливають на економічну безпеку підприємства при здійсненні управління персоналом, тобто керівництво, служби управління персоналом, служби економічної безпеки, державні наглядові органи, профспілки, кадрові та рекрутингові органи [66].

Нормативно-правове регулювання процесів управління персоналом підприємств ґрунтується на: Конституції України, міжнародних законів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, господарського та податкового законодавства, трудового законодавства, законів України (наприклад, Закону "Про зайнятість населення"),

нормативно-правових актів державних контролюючих органів, внутрішніх документів підприємств (статутів підприємств, положень про служби економічної безпеки, положень про комерційну таємницю, положень про мотивацію персоналу, колективних договорів та ін.) [69].

Вибір основних функціональних складових системи управління кадровою безпекою залежить від розміру підприємства, виду діяльності, організаційної форми, організаційно-правової форми тощо, залежно від специфіки функціонування системи управління кадровою безпекою на підприємстві.

Для оцінки стану системи управління кадровою безпекою на підприємстві необхідно розробити методичне забезпечення, яке забезпечує послідовний і комплексний аналіз та дозволяє запропонувати відповідні заходи щодо відновлення стабільного стану відповідної системи.

Механізми реалізації організаційної системи управління кадровою безпекою включають [52]:

- організаційні механізми, що включають прогнозування режимів, визначення потреб, залучення, підбір і розстановку персоналу, укладання угод і контрактів;
- мотиваційні механізми. Сюди входить створення баз даних про рівні компетентності, особисті навички, прагнення та результати оцінювання. Мотиваційні механізми, які дозволяють створити базу даних за результатами оцінювання діяльності для визначення потенціалу для навчання, професійного розвитку, утримання або звільнення кожного працівника;
- соціальні механізми, що включають професійно-кваліфікаційні переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійних працівників і робочих місць, поліпшення морально-психологічного клімату в колективах;
- економічні механізми передбачають управління витратами на оплату праці, стимулювання персоналу та витратами на створення та/або утримання служб економічної безпеки;

Таким чином, ефективна система управління кадровою безпекою як складова системи управління людськими ресурсами мінімізує вплив загроз економічній безпеці з боку людських ресурсів компанії.

1.3. Методи діагностики кадрової безпеки підприємства

Діагностика кадрової безпеки підприємства, тобто виявлення проблем та визначення відхилень, надає інформацію для прийняття рішень щодо управління кадровою безпекою та дозволяє сформулювати основні напрями розвитку кадрового потенціалу.

На сьогоднішній день проблема оцінки стану кадрової безпеки на підприємствах є недостатньо розробленою, тому перед науковцями постає завдання розробки моделі оцінки, яка максимально забезпечує узгодженість безпеки зі стратегією розвитку підприємства та дозволяє їй гнучко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29 жовтня 2013 року [40], було розроблено та формалізовано методику оцінки рівня складових соціальної безпеки на макrorівні. На практиці питання оцінки кадрової безпеки на рівні підприємства не розглядається ні в нормативних документах, ні в існуючих інструкціях.

Виявлення загроз кадровій безпеці та їх наслідків базується на індикаторах моніторингу, тобто систематичному порівнянні фактичного стану кадрової безпеки з її бажаним станом. Вибір індикаторів для моніторингу потребує особливої уваги. Необхідно комплексно оцінити порогові значення всіх індикаторів, щоб правильно оцінити стан кадрової безпеки та виявити і усунути небезпечні тенденції.

У роботі Реверчук Н. [51] індикаторами стану кадрової безпеки є чисельність персоналу, продуктивність праці, трудова дисципліна, коефіцієнт мотивації заробітної плати та коефіцієнт рівня освіти працівників.

Кльоба Л. для оцінки стану кадрової безпеки до вищезазначених показників додала показники інформаційних ресурсів та інформаційної безпеки [34].

Камишнікова Є.В. для оцінки стану кадрової безпеки використовує показники мобільності персоналу, продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати, фондоозброєності та коефіцієнт економії від використання раціоналізаторських пропозицій [25].

Більшість дослідників [21, 33, 45,50,53] рекомендують використовувати інтегральний підхід до вимірювання рівня кадрової безпеки на підприємствах, який базується на підборі та розрахунку коефіцієнтів, визначенні меж і ваг коефіцієнтів та розрахунку загального індексу кадрової безпеки.

Таким чином, сукупність коефіцієнтів для визначення рівня кадрової безпеки підприємства можна поділити на чотири класифікаційні групи:

- 1) кадрові показники;
- 2) характеристики системи мотивації;
- 3) якісний склад робочої сили;
- 4) ефективність використання людських ресурсів.

Методика діагностики кадрової безпеки - це система кількісних та якісних індикаторів кадрової безпеки та їх порогових значень.

Відбір конкретних показників як індикаторів людської безпеки в компанії можливий на основі двох підходів [43]:

- на основі евристичних методів за участю команди експертів. У цьому випадку найбільш ефективним є метод Дельфі;

- на основі методу кореляційного аналізу, який автоматизує процес відбору показників відповідно до зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Відбір показників базується на максимізації значення коефіцієнта кореляції з урахуванням мультиколінеарності.

Якщо використовувати аналогічну методику для розробки системи кількісних та якісних індикаторів безпеки людини на рівні підприємства, то до неї слід включити наступні показники, а значення індикаторів проранжувати на головні та другорядні [70]:

1. Показники кількісного та якісного складу і динаміки трудових ресурсів підприємства (середньооблікова чисельність працівників, динаміка зміни, плинність кадрів, відтік працівників, вік працівників, соціальний та якісний склад).

2. Показники ефективності використання людських ресурсів на підприємствах (наприклад, продуктивність праці, показники фондоозброєності праці).

3. Показники якості системи мотивації на підприємстві (рівень заробітної плати працівників на підприємстві відносно середньогалузевого показника, рівень заборгованості по заробітній платі).

4. Показники рівня лояльності персоналу (зловживання владою, фінансові порушення, розголошення комерційної таємниці, відносини в колективі, рівень соціально-психологічного клімату в колективі).

5. Показник ефективності заходів із забезпечення кадрової безпеки, що розраховується на основі карти розрахунку ефективності заходів із запобігання втратам.

В даному дослідженні проаналізовано детальний огляд існуючих національних та міжнародних методик оцінки стану кадрової безпеки, серед яких у більшості випадків вони мають суттєві недоліки, зокрема [45, 71, 72]:

- критерії оцінки безпеки персоналу є статичними. З іншого боку, безпеку слід розглядати як процес, а не як стан;
- безпекова ситуація визначається набором якісних індикаторів;
- показники впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на кадрову безпеку компанії є незбалансованими (або нестабільними);

- інформація про стан кадрової безпеки має бути історичною. З іншого боку, така інформація має бути гнучкою до змін у стратегіях розвитку.

Ці проблеми можна подолати, запровадивши методологію збалансованої системи показників для оцінки стану кадрової безпеки підприємств.

На основі аналізу та дослідження показників у сучасних експертних працях з оцінки економічної та кадрової безпеки [3, 11, 21, 45, 73] було визначено індикатори для оцінки стану кадрової безпеки підприємств. Порядок формування системи індикаторів для оцінювання стану кадрової безпеки наведено на рис. 1.4.

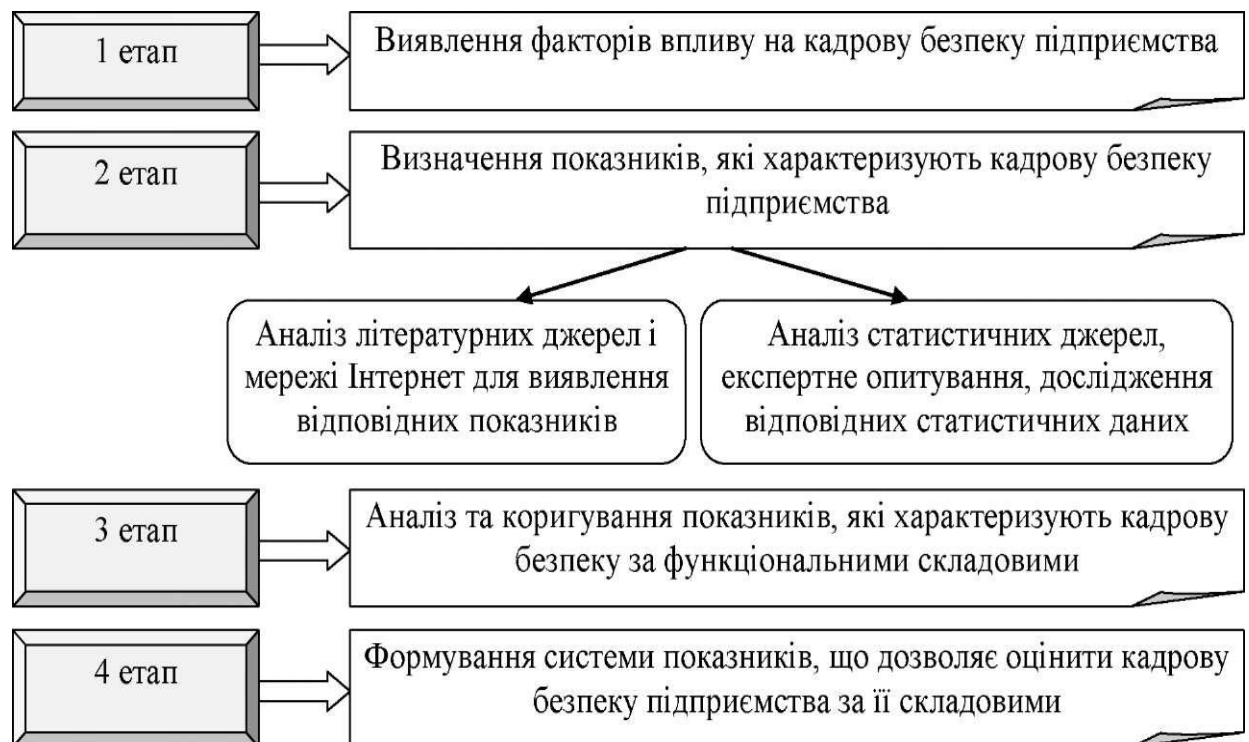


Рис. 1.4. Послідовність формування системи показників для оцінки стану кадрової безпеки на підприємстві

Джерело: [8]

Ідентифікація основних чинників, що впливають на гуманітарну безпеку підприємств за складовими (етап 1), ґрунтується на результатах наукових досліджень, експертних опитувань та авторських спостережень.

На основі аналізу інформаційних джерел, загальних думок експертів та потенційної доступності статистичних даних було визначено показники, що характеризують гуманітарну безпеку підприємств за функціональними складовими (етап 2).

Третій етап - аналіз та коригування показників, які прямо чи опосередковано пов'язані з процесом управління безпекою людини на підприємствах.

На основі попереднього етапу створено систему індикаторів для проведення комплексної оцінки стану кадрової безпеки підприємства, яка дозволяє якісно досліджувати, моніторити та впроваджувати заходи щодо виправлення цього стану.

До методологічних принципів відбору показників для побудови системи індикаторів оцінки стану кадрової безпеки підприємства можна віднести наступні [19]:

1. Принцип повноти (всебічності): Сукупність індикаторів повинна адекватно описувати всі складові кадрової безпеки підприємства.
2. Принцип ненадмірності: індикатори не повинні враховувати однакові характеристики кадрової безпеки та не повинні бути функціонально взаємозалежними.
3. Принцип спрощення інформації: індикатори повинні базуватися на існуючому на підприємстві обліку та звітності.
4. Принцип нормалізації: у кінцевому вигляді індикатори повинні бути приведені до ізоморфної форми, тобто мати однакову спрямованість та одиницю виміру.

Результатом виконання низки кроків з оцінки стану кадрової безпеки є створення системи індикаторів, на основі якої визначається інтегральний показник стану кадрової безпеки підприємства, що дозволяє більш обґрунтовано здійснювати вибір індикаторів кадрової безпеки (див. рис. 1.5).



Рис. 1.5. Послідовність оцінювання стану кадрової безпеки

Джерело: [43]

Важливо встановити систему показників, що характеризують рівень окремих складових кадрової безпеки. Цей етап багато в чому визначає ефективність системи управління кадровою безпекою в цілому. Від того, наскільки повно і точно побудована система індикаторів, залежить своєчасність виявлення і запобігання критичних ситуацій.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Ельбрук Плюс"

Товариство з обмеженою відповідальністю "Ельбрук Плюс", код - 41207797 (далі ТОВ "Ельбрук Плюс") знаходиться за адресою: 25491, Кіровоградська обл., м. Кропивницький, Сmt Нове, вул. Мурманська, буд. 49.

Основними видами діяльності ТОВ "Ельбрук Плюс" є: оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу. Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах. Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

ТОВ "Ельбрук Плюс" пропонує унікальну на ринку України продукцію – вібропресовану тротуарну плитку. Вібропресована плитка - це нове покоління кольорової тротуарної плитки на ринку будівельних матеріалів України.

Унікальність продукції - у її видатних фізико-механічних властивостях. На відміну від традиційної плитки, яка формується методом лиття та вібрації бетонних сумішей, нова плитка виготовляється шляхом вібрації з наступним пресуванням під великим тиском. Ця технологія забезпечує підвищену стійкість до впливу кліматичних факторів (опад, лід та мороз), а також збільшує її механічну стійкість. Як наслідок, така плитка служить до 30 років і з часом не робиться слизькою.

Запорукою якості є використання високоміцного, отриманого за спеціальною технологією високомарочного бетону. Уведення до складу цементної суспензії мінеральних барвників, забезпечує одержання виробів з

різною кольоровою гамою. Застосування тільки мінеральних барвників, дозволяє гарантувати споживачеві, колір, що не вигорає, а також екологічну чистоту продукції. Обов'язковою складовою є використання пластифікаторів провідних світових виробників, що значно покращує її властивості.

Вся продукція виготовляється на найсучаснішому європейському обладнанні з комп'ютерним управлінням, що відповідає міжнародному стандарту ISO 9001, в результаті чого весь технологічний процес здійснюється автоматизовано. Всі працівники пройшли навчання у закордонних спеціалістів.

Систематично проходить тестування на фізико-технічні характеристики, експертиза на екологічну чистоту у вітчизняних атестаційних наукових організаціях. Вся продукція сертифікована за вимогами УКРСЕПРО.

Така поверхня як бруківка найчастіше використовується для зовнішнього оздоблення територій: дитячі та міські майданчики, парки, доріжки, тротуари, парковки біля магазинів, зупинок, великих промислових майданчиків. Вона легко вкладається завдяки прямим паралельним лініям. Також її легко ремонтувати.

Для виготовлення покриття у великих обсягах, використовується автоматизоване обладнання. Але якщо потрібна невелика партія для особистих потреб, завжди можна придбати невелику партію товару.

Підприємство постійно приймає участь у будівельних та архітектурних виставках та ярмарках.

Товариство діє на основі статуту. Статут регулює діяльність Товариство з обмеженою відповідальністю "Ельбрук Плюс".

Засновниками підприємства є громадяни України, не обмежені законом у правоздатності та дієздатності: Чернявська Надія Денисівна та Дегрик Сергій Олександрович.

Організаційно - правова форма - Товариство з обмеженою відповідальністю. Вид підприємства - оптова торгівля деревиною,

будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу.

Мета та предмет діяльності товариства.

Метою діяльністю товариства є: отримання прибутку з подальшим його розподілом між учасниками Товариства.

Предметом діяльності Товариства є здійснення будь-яких видів діяльності, що не заборонені законодавством України та відповідають меті діяльності Товариства. Діяльність Товариства, яка потребує одержання дозволів (патентів, ліцензій), здійснюється після одержання Товариством в установленому законом порядку таких дозволів. Товариство може здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

Здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, Товариство виступає у відносини з різного роду підприємствами, організаціями чи іншими іноземними юридичними і фізичними особами згідно з метою і предметом своєї діяльності в межах, встановлених законодавством. В процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності Товариство користується повним обсягом прав юридичної особи згідно з чинним в Україні законодавством і цим статутом. Товариство експортує продукцію і послуги власного виробництва, своїх дочірніх підприємств і інших відокремлених підрозділів, а також продукцію і послуги, вироблені іншими підприємствами та організаціями. Товариство імпортує товари, послуги для власної діяльності згідно з метою діяльності, інше майно, товари та послуги для потреб трудового колективу, а також для реалізації на ринку України.

Товариство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, Статуту Товариства і має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

Учасниками Товариства є фізичні та юридичні особи, які внесли свої вклади в статутний капітал Товариства під час створення Товариства або набули права учасника в інший спосіб, передбачений Статутом або чинним законодавством.

Статутний капітал Товариства складається із вкладів його учасників. Розмір статутного капіталу Товариства складається з номінальної вартості часток його учасників, виражених у національній валюті України.

Статутний капітал Товариства формується відповідно до вимог чинного законодавства і може бути збільшений шляхом збільшення номінальної вартості акцій або випуску додаткових акцій існуючої номінальної вартості в порядку, встановленому чинним законодавством, або може бути зменшений у порядку, встановленому Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Товариство має у власності основні та оборотні засоби, самостійний баланс, поточний та інші рахунки в банках і діє на основі повного господарського розрахунку та самоокупності.

Підприємство забезпечуватиме оплату праці, соціальні та правові гарантії відповідно до вимог чинного законодавства. Чисельність працівників, які працюють на підприємстві за контрактом, не може перевищувати чисельність, передбачену чинним законодавством.

Результати діяльності підприємства будуть відображені у фінансовому звіті малого підприємництва (МСП). Результати фінансового аналізу підприємства представлені в таблицях нижче. Згідно з даними фінансової звітності, фінансовий стан та активи підприємства складаються з наступних елементів. З метою дослідження фінансового стану підприємства, на основі показників фінансової звітності (Додаток Б, В, Г, Д, Е), розглянемо структуру та динаміку капіталу та активів підприємства.

Аналіз структури капіталу підприємства ТОВ "Ельбрук Плюс" наведено в табл. 2.7.

Вивчаючи дані, відзначимо, що протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція збільшення величини капіталу ТОВ "Ельбрук Плюс". Так, на початок 2018 р. капітал підприємства складав 483,8 тис. грн, протягом звітного періоду відбулося стрімке зростання до 8499,4 тис. грн

наприкінці звітного періоду 2022 р. Загальне збільшення капіталу порівняно з початком 2018 р. склало 8499,4 тис. грн.

Таблиця 2.7

Аналіз структури капіталу підприємства

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2018 рр.
Загальна величина капіталу	483,8	511,6	1776,0	8882,2	8499,4	+8015,6
Власний капітал	16,3	76,0	106,7	4164,7	4215,6	+4199,3
- у % до всіх джерел коштів	4	15	6	47	49	+45
Залучений капітал	467,5	435,6	1669,3	4717,5	4283,8	3816,3
- у % до всіх джерел коштів	96	85	94	53	51	-40

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [Додаток Б, В, Г, Д, Е]

Аналізуючи залучений капітал з початку 2018 – слід відзначити, що на початок 2018 р. його величина сягала 467,5 тис. грн, а наприкінці 2022 р. величина залученого капіталу підприємства збільшились на 4283,8 тис. грн. Наприкінці 2022 р. порівняно з кінцем 2018 р. загальна сума залучених коштів збільшилася на 3816,3 тис. грн.

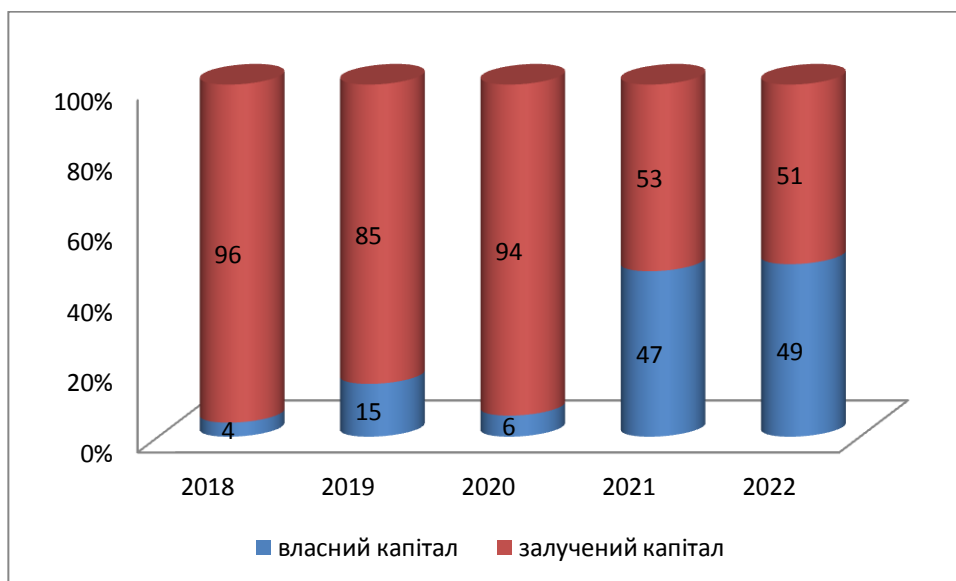


Рис.2.6. Динаміка зміни питомої ваги власного та залученого капіталу у загальній величині пасивів за 2018-2022 рр., %

Джерело: [побудовано на основі табл.2.7]

Власний капітал протягом аналізованих 2018-2022 рр. мав тенденцію до зростання (табл. 2.7). Порівняно з базовим наприкінці 2022 р. цей показник зріс на 4199,3 тис. грн.

Проте слід зазначити, що у порівняльній величині до загальної величини всього капіталу підприємства розмір власного капіталу підприємства ТОВ "Ельбрук Плюс" у 2012 р. порівняно з 2018 р. зменшився.

Збільшення власного капіталу відбулося за рахунок нерозподіленого прибутку, проте підприємство вимушене було значно більше залучати позиковий капітал у забезпечення господарських процесів.

Отже, власний капітал підприємства станом на кінець 2022 р. має розмір 4215,6 тис. грн. Величина власного капіталу збільшилась відносно кінця 2018 р. на 4199,3 тис. грн.

Найбільший вплив на збільшення величини власного капіталу спричинило зростання нерозподіленого прибутку, який склав на кінець 2019 р. 41957 тис. грн (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз власного капіталу ТОВ "Ельбрук Плюс"

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2018 рр.
Власний капітал, тис. грн.	16,3	76,0	106,7	4167,7	4215,6	+4199,3
Зареєстрований (пайовий капітал)	3,2	3,2	3,2	4000	4000	+3996,8
Додатковий капітал	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (збиток)	13,1	72,8	103,5	164,7	215,6	+202,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [Додаток Б, В, Г, Д, Е]

Структура майна дає загальне уявлення про фінансовий стан підприємства. Вона показує частку кожного елементу в активах та співвідношення позичених і власних коштів підприємства в пасивах. У структурі вартості майна відображується специфіка діяльності кожного

підприємства. Питома вага оборотних активів в загальній величині активів підприємства протягом останніх трьох років переважає над необоротними активами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка активів ТОВ "Ельбрук Плюс"

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2018 рр.
Необоротні активи	-	5,8	206,3	8419,5	7412,6	+7412,6
Оборотні активи	483,8	505,8	1569,7	462,7	1086,8	+603
Всього активів	483,8	511,6	1776,0	8882,2	8499,4	+8015,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [Додаток Б, В, Г, Д, Е]

Збільшення активів підприємства протягом 2018-2022 років пов'язано як зі збільшенням необоротних активів (з 5,8 тис. грн у 2018 році до 7412,6 тис. грн у 2022 р.) на так із підвищенням величини оборотних (з 483,8 тис. грн у 2018 році до 1086,8 тис. грн у 2022 р.).

Динаміка оборотних та необоротних активів наведена на рис. 2.7.

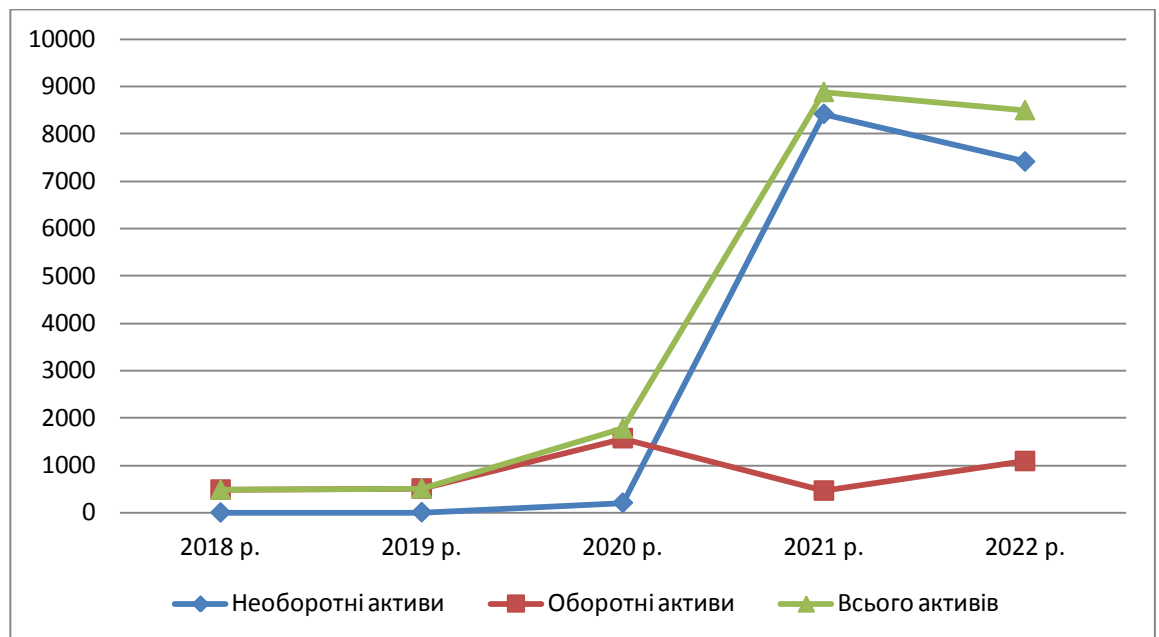


Рис.2.7. Динаміка оборотних та необоротних активів ТОВ "Ельбрук Плюс"

Джерело: [побудовано на основі табл.2.9]

Отже, протягом аналізованого періоду підприємство збільшувало масштаби своєї діяльності, загальна вартість майна підприємства зросла на та на кінець 2022 р. становила 8882,2 тис. грн проти 483,8 тис. грн у 2018 р.

Таким чином, на основі проведеного аналізу забезпечення підприємства капіталом для здійснення фінансово-господарської діяльності слід, зазначити, що підприємство в достатній мірі володіє власним капіталом. Зміна власного капіталу у структурі пасивів протягом аналізованого періоду була не значною.

В структурі активів найбільшу питому вагу займають оборотні активи, що пов'язано зі специфікою діяльності підприємства.

2.2. Аналіз динаміки та структури кадрової складової підприємства

Забезпечення достатньої кількості кваліфікованого персоналу є запорукою успішного та ефективного ведення бізнесу компанії. У ТОВ "Ельбрук Плюс" працює невелика кількість людей.

Одним із завдань відділу кадрів є розвиток кадрового потенціалу ТОВ "Ельбрук Плюс". Управління кадровим потенціалом здійснюється за такими напрямками:

1. Залучення та відбір персоналу.

Діяльність ТОВ "Ельбрук Плюс" є спеціалізованою та пов'язаною з виробництвом виробів із бетону, що вимагає значного обсягу роботи для працівників робітничих професій. Високі кваліфікаційні вимоги до керівників і спеціалістів висуваються не тільки в Україні, але й на європейських та інших ринках. Керівники та спеціалісти повинні мати не лише відповідні знання та досвід, але й володіти іноземною мовою та бути готовими до самонавчання та розвитку компетенцій. Кар'єрний розвиток співробітників є одним з напрямків розвитку людських ресурсів ТОВ "Ельбрук Плюс".

До працівників висуваються такі вимоги:

- професійна підготовка;
- розуміння специфіки підприємства в Україні та інших країнах;
- розуміння важливості розвитку наявного досвіду та подальшого навчання.

2. Навчання та розвиток персоналу, створення кадрового резерву на підприємстві та підвищення потенціалу людських ресурсів. Зусилля по створенню кадрового резерву вимагають достатнього часу і тому повинні бути сплановані з урахуванням поточної ситуації в організації.

Тому існує нагальна потреба в механізмі формування кадрового резерву (рис. 2.8).

Основною метою політики розвитку персоналу є забезпечення можливостей для безперервного навчання з метою підвищення ефективності роботи працівників та підготовки кадрового резерву. У сучасному світі неможливо оновлювати, підтримувати та відтворювати людський капітал без створення системи кадрового резерву.

Структура системи управління персоналом ТОВ "Ельбрук Плюс" складається з трьох взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів:

- базові елементи;
- процеси системи формування кадрового резерву;
- функціональні механізми системи кадрового резерву (управління системою КР).

Ці базові елементи лежать в основі всієї системи розвитку кадрового потенціалу (КП) досліджуваного підприємства. Наприклад, без моделі компетенцій та профілів посад КП неможливо об'єктивно відібрати резерви, скласти індивідуальні плани розвитку або оцінити ефективність розвитку резервів.

Процеси, що складають кадровий потенціал ТОВ "Ельбрук Плюс" - це кадрова технологія системи, яка забезпечує досягнення цілей і завдань системи управління кадровим потенціалом підприємства на основі її ключових елементів; управління кадровим потенціалом ТОВ "Ельбрук

Плюс" передбачає механізми, що забезпечують функціонування всіх його процесів і здатність координувати систему управління персоналом.

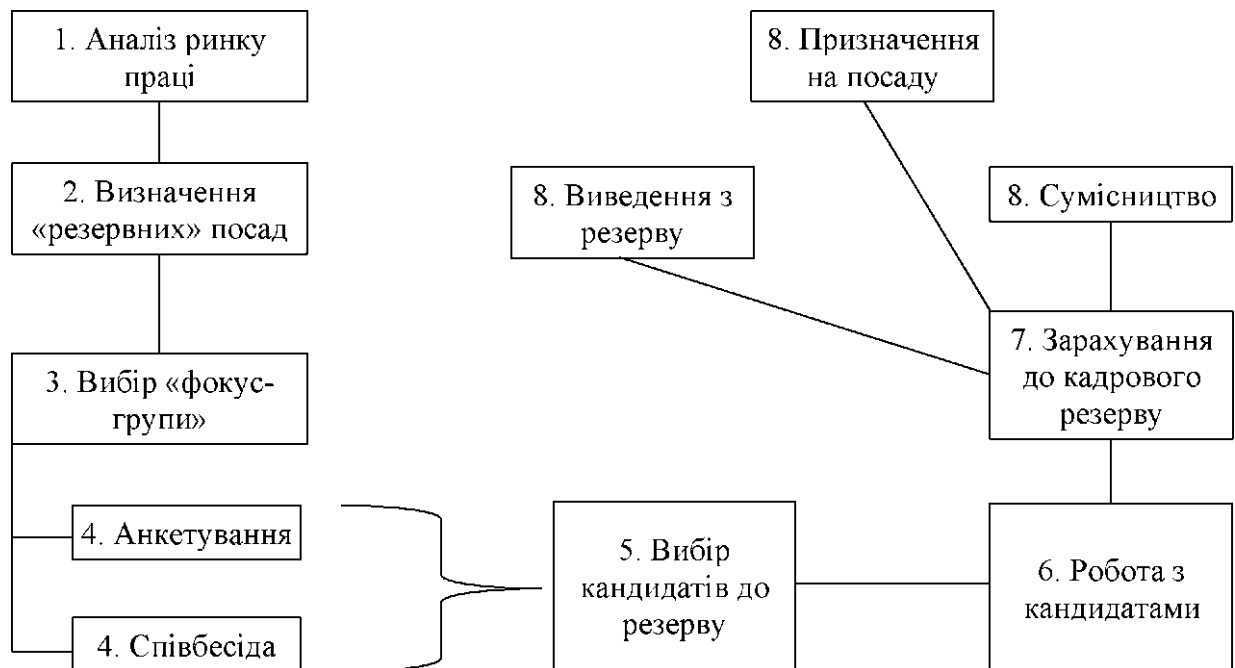


Рис. 2.8. Механізм формування кадрового резерву ТОВ "Ельбрук Плюс"

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [60]

Керівництво ТОВ "Ельбрук Плюс" враховує декілька принципів при управлінні кадровим резервом:

- доступність (з оперативним резервом) - кадровий резерв повинен бути підготовлений тоді, коли виникає потреба у закритті вакансії. Співробітники, зареєстровані в кадровому резерві, мають реальні шанси зайняти посаду;

- відповідність кандидата посаді та типу резерву - враховуються кваліфікаційні вимоги до кандидата для роботи на конкретній посаді, а також компетенції та потенціал стратегічного резерву;

- потенціал кандидата - враховується мотивація кандидата до професійного зростання. Освіта, вік, стаж роботи, кар'єрний розвиток, стан здоров'я та психологічні якості також беруться до уваги.

Управління людськими ресурсами в ТОВ "Ельбрук Плюс" складається з наступних етапів: 1) пошук та залучення кандидатів; 2) формування списку кандидатів до кадрового резерву; 3) відбір кандидатів до кадрового резерву; 4) формування списку посад для включення до кадрового резерву; 5) відбір кандидатів до стратегічного резерву; 6) підготовка списку. Під час пошуку кандидатів здійснюються наступні кроки (рис. 2.9).

ЕТАПИ ПОШУКУ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ "ЕЛЬБРУК ПЛЮС"	
	Аналіз документальних даних (особиста картка працівника, автобіографія, характеристики, результати атестації тощо)
	Інтерв'ю або співбесіда для виявлення цікавих відомостей (прагнень, потреб, мотивів поведінки тощо)
	Спостереження за поведінкою працівника у різних ситуаціях
	Оцінка результатів трудової діяльності (продуктивності праці, якості виконуваної роботи, показників виконання завдань керованим підрозділом) за певний період
	Порівняння якостей претендентів із вимогами посади того чи іншого рангу (професіограма)

Рис. 2.9. Механізм пошуку працівників для ТОВ "Ельбрук Плюс"

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [60]

Відбір кандидатів на заміщення посад здійснюється за різними критеріями, але в усіх випадках проводиться попередня оцінка персоналу, а методи оцінки керівництво ТОВ "Ельбрук Плюс" поділяє на методи індивідуальної оцінки, що базуються на вивченні індивідуальних якостей працівника, та методи групової оцінки, що базуються на порівнянні продуктивності працівників у групі.

Метою відбору та формування кадрового резерву в ТОВ "Ельбрук Плюс" є підбір заміщення посад з найвищим потенціалом та ефективно інвестування в персонал. Перед початком процесу відбору формується список кандидатів до кадрового резерву відповідно до категорії та посади. Цей список може включати кандидатів, рекомендованих одним або кількома керівниками. Кандидати можуть бути само висунуті або будь-яким співробітником ТОВ "Ельбрук Плюс", а також можуть ґрунтуватися виключно на номінаційній формі, підписаній співробітником або колегами. При перегляді списку кадрового резерву в першу чергу слід розглядати кандидатів з наявного резерву. Кандидати також можуть бути включені до КР із зовнішнього етапу пошуку працівників ТОВ "Ельбрук Плюс".

У виняткових випадках такі кандидати можуть бути включені до складу кадрового резерву одночасно з прийняттям на роботу. В інших випадках вводиться поняття переходу кандидатів на посади кадрового резерву. Так, при відборі кандидатів на вакантну посаду в ТОВ "Ельбрук Плюс" підприємство одразу визначає, чи відповідають вони вимогам до кандидатів до кадрового резерву; працівники, які є кандидатами до кадрового резерву, повинні відпрацювати щонайменше один рік, перш ніж вони можуть бути допущені до основного складу кадрового резерву. Таким чином, хоча ТОВ "Ельбрук Плюс" приділяє достатньо уваги організації та управлінню кадровим потенціалом, існує серйозний недолік: продуктивність праці працівників знижується, тоді як заробітна плата зростає. Це свідчить про те, що механізми мотивації працівників та заохочення кар'єрного зростання не функціонують належним чином, і потрібно докласти більше зусиль для подолання цих проблем.

При аналізі кадрового забезпечення використовуються дані про чисельність працівників, середньооблікову чисельність працівників та склад працівників. Джерелами інформації є звіти з праці і руху працівників, звіти про використання робочого часу, статистичні звіти відділу кадрів компанії про рух працівників та інші звіти.

Варто зазначити, що кадрова політика ТОВ "Ельбрук Плюс" у 2023 році спрямована на забезпечення підприємства компетентними працівниками, утримання працівників та мотивування їх до більш продуктивної праці. Водночас, організація оплати праці була спрямована на те, щоб працівники отримували винагороду відповідно до складності та умов їхньої роботи. Перш за все, проаналізуємо ефективність використання персоналу в ТОВ "Ельбрук Плюс" з точки зору показників чисельності персоналу. Згідно з даними, наведеними на рис. 2.10, кількість працівників на підприємстві змінюється то в плюс, то в мінус, причому динаміка є неоднозначною.

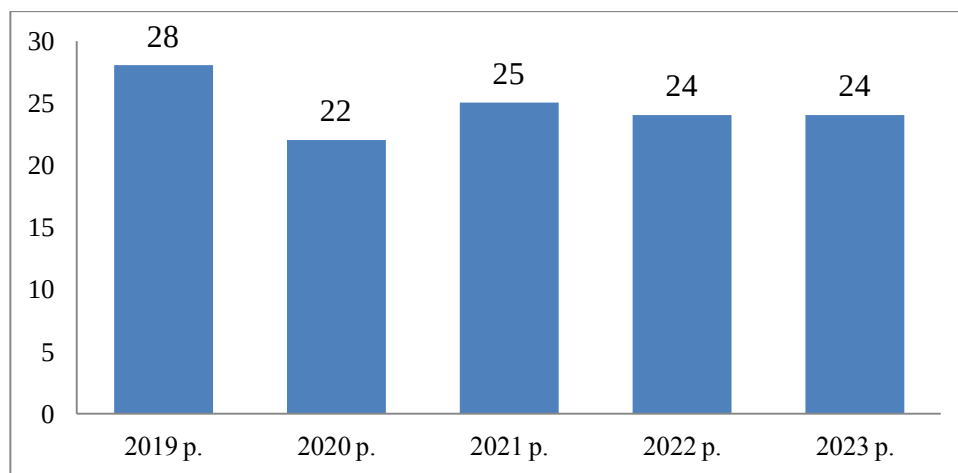


Рис.2.10. Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства ТОВ "Ельбрук Плюс" за 2019-2023 рр., осіб

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [59]

У 2023 р. середньооблікова чисельність працівників складає 24 особи, що на 4 особи менше ніж у 2019 р. (28 чел.), тобто, відбулося скорочення персоналу на 4 особи.

Середня річна заробітна плата персоналу підприємства у 2023 р. склала 278 тис. грн. Динаміка росту середньорічної заробітної плати робітників підприємства ТОВ "Ельбрук Плюс" у 2019-2023 рр. наведена на рис. 2.11.

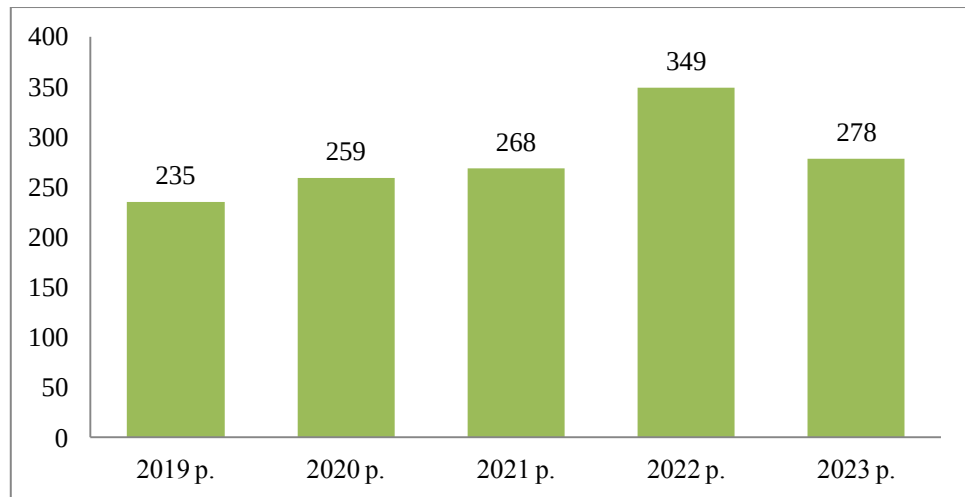


Рис. 2.11. Динаміка росту середньорічної заробітної плати робітників ТОВ "Ельбрук Плюс" у 2019-2023 рр. у розрахунку на одного працюючого, тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [59]

При цьому, середньорічна заробітна плата працівників у 2023 р. порівняно з 2020 р. зменшилась, що є свідченням не досить виваженої мотиваційної політики підприємства. Підприємство не має заборгованості з виплати заробітної плати та оплати податків до бюджету і позабюджетні фонди.

Забезпеченість організації працівниками досліджується шляхом порівняння кількості працівників у звітному періоді з попереднім періодом. Слід зазначити, що у 2023 році загальна кількість працівників ТОВ "Ельбрук Плюс" зменшилася на одну особу порівняно з 2021 роком і залишилася стабільною порівняно з 2021 роком, але порівнюючи з 2019 роком кількість працівників зменшилась на 4 особи.

Зменшення кількості персоналу у порівнянні 2023 р. з 2019 р. відбулося у групі «робочі» на 4 особи. У 2023 році підприємство відновило одну посаду керівника, яка була ліквідована у 2022 році. На основі цих даних бачимо, що у 2022 році штат компанії збільшився на одну управлінську посаду, водночас кількість працівників категорії «робочі» на чотирьох працівника зменшилася (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Склад середньооблікової чисельності підприємства ТОВ "Ельбрук
Плюс" за 2019-2023 рр.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2019 рр.
Середньооблікова чисельність, осіб всього	28	22	25	24	24	-4
У тому числі:						
основний вид діяльності	28	22	25	24	24	-4
з них:						
- керівники	4	4	4	3	4	-
- фахівці	6	6	6	6	6	-
- робочі	18	12	15	15	14	-4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [59]

При аналізі трудових ресурсів слід вивчати структуру чисельності працівників як в абсолютному, так і у відносному вираженні. Складемо таблицю структури трудових ресурсів з відсотком динаміки чисельності працівників та визначимо надлишок чи нестачу персоналу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Структура середньооблікової чисельності персоналу підприємства
ТОВ "Ельбрук Плюс" за 2019-2023 рр.**

Категорії персоналу	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього	28	100	22	100	25	100	24	100	24	100
У тому числі основний вид діяльності	28	100	22	100	25	100	24	100	24	100
з них:										
- керівники	4	14	4	18	4	16	3	12	4	17
- фахівці	6	21	6	27	6	24	6	25	6	25
- робочі	18	65	12	55	15	60	15	63	14	58

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [59]

Дані таблиці показують, що найбільшу вагу в загальній чисельності працівників становлять робочі (приблизно 60% у кожному році), а найменшу – керівники (14 % у 2019 р., 18% у 2020 р., 16% у 2021 р., 12% у 2022 р. та 17% у 2023 р.).

Зважаючи на те, що у 2023 р. кількість робочих зменшилася у порівнянні з 2019 рр., їх питома вага зменшилася з 65% до 58 % відповідно. Це негативний момент, тому що завдяки робочим відбувається вироблення продукції.

Таблиця 2.12

**Дані про рух працівників підприємства ТОВ "Ельбрук Плюс" за
2019-2023 рр.**

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7
Середня чисельність працівників, осіб	28	22	25	24	24	-4
Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	8	5	5	7	6	-2
Кількість вибулих працівників за рік, осіб	7	5	4	5	5	-2
Зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, скорочення штатів	3	3	2	2	2	-1
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, осіб	15	10	9	12	11	-4
Коефіцієнт з прийому працівників, %	28,6	22,7	20,0	29,2	25,0	-3,6
Коефіцієнт щодо звільнення працівників, %	25	22,7	16,0	20,8	20,8	-4,2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,7	13,6	8,00	8,3	8,3	-2,4
Коефіцієнт загального обороту робочої сили, %	53,6	45,4	36,0	50,0	45,8	-7,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [59]

Протягом аналізованого періоду кількість фахівців залишилася незмінною – 6 осіб. Проте через зменшення загальної кількості персоналу питома вага фахівців зросла з 21,0% до 25,0%. Незначні коливання

середньооблікової чисельності працівників підприємства в цілому та за окремими категоріями свідчить, що підприємство виробило штатну структуру й суттєвої причини її змінювати за аналізований період не було.

Дані про прийом та звільнення працівників на ТОВ "Ельбрук Плюс" представлено у табл. 2.12.

За даними таблиці можна побачити, що підприємство має досить активний рух працівників. Коефіцієнт із прийому працівників у 2023 р. (25,0%) збільшився у порівнянні з 2021 р. (20,0%), проте трохи зменшився, якщо порівнювати з 2019 р. (28,6%). Коефіцієнт плинності кадрів підприємства збільшився у 2023 р. на 0,33 п.п. у порівнянні з 2021 р., але водночас зменшився незмінним порівняно з 2019 р. (10,7% до 8,3%).

Дані про використання робочого часу представлені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Використання робочого часу на підприємстві ТОВ "Ельбрук
Плюс" за 2019-2023 рр.**

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7
Відпрацьовано одним робітником						
Днів	252	249	251	248	250	-2
Годин	2091,6	2066,7	2083,3	2058,4	2075,0	-16,6
Середня тривалість робочого дня	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	-
Фонд робочого часу, тис. год.	58,6	45,5	52,1	49,4	49,8	-8,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [59]

З таблиці видно, що усі робітники підприємства працювали 252, 249, 251, 248 та 250 днів у 2019-2023 рр. відповідно. Беручи до уваги те, що відбулося зменшення кількості працюючих, відповідно зменшився й фонд робочого часу. У 2020 р. зазначений показник зазнав найменшого значення і

становив - 45,5 тис. год, а найбільшого у 2019 р. – 58,6 тис. год. У 2023 році працівники відпрацювали на 8,8 тис. годин менше, ніж у 2019 р., проте якщо порівнювати із 2022 р., то їх кількість зросла на 0,4 тис. год.

2.3. Діагностика кадрового потенціалу підприємства

Проведемо діагностику кадрового потенціалу ТОВ "Ельбрук Плюс", який має безпосередній вплив на ефективність системи управління персоналом компанії.

Кадрове планування здійснюється переважно на оперативному рівні, а в деяких випадках, у зв'язку з розширенням діяльності, рішення про додатковий найм приймаються топ-менеджерами на місяці вперед. Таким чином, відсутнє як довгострокове кадрове планування, так і будь-яка концепція кадрової структури компанії. Фактично, основна робота в цій сфері зосереджена на закритті вакансій, які виникають на ситуативній основі. Підбір персоналу проводиться самостійно, коли працівник звільняється з будь-якої причини. Система підбору персоналу в компанії має ряд недоліків, таких як відсутність чітких критеріїв відбору кандидатів та відсутність психологічного тестування кандидатів. Це призводить до високої ймовірності того, що люди приєднуються до компанії "випадково".

За управління людськими ресурсами в ТОВ "Ельбрук Плюс" відповідає відділ кадрів.

Згідно з Положенням про відділ кадрів ТОВ "Ельбрук Плюс", відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом, підзвітним генеральному директору компанії. Положення також визначає обов'язки та функції відділу кадрів ТОВ "Ельбрук Плюс".

Компанія прийняла відкриту кадрову політику, яка характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників на всіх рівнях і дозволяє не тільки найвищим керівникам, але й працівникам на нижчих посадах приєднатися і почати працювати. Компанія готова прийняти на

роботу будь-якого фахівця, незалежно від його досвіду роботи, якщо він має відповідну кваліфікацію. Розглянемо план набору персоналу, який реалізує ТОВ "Ельбрук Плюс" (рис. 2.12).

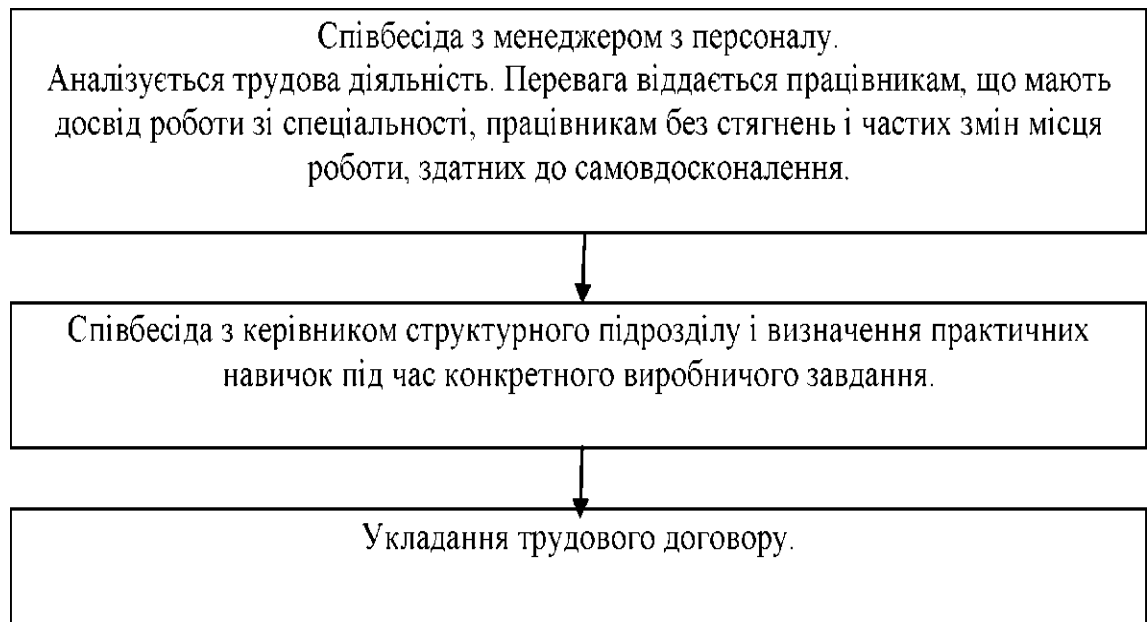


Рис. 2.12. Система підбору претендента на вакантне місце ТОВ "Ельбрук Плюс"

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [60]

З рисунка видно, що система підбору персоналу в компанії має низку недоліків, таких як відсутність чітких критеріїв для найму кандидатів та відсутність психологічного тестування кандидатів. Як наслідок, компанія, ймовірно, наймає людей, які не мають достатньої кваліфікації. Також видається, що стратегія відділу кадрів компанії передбачає лише найм кваліфікованого персоналу і не передбачає внутрішнього "розвитку талантів". Розподіл завдань між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами ТОВ "Ельбрук Плюс" виглядає наступним чином (таблиця 2.14).

Найважливіші виклики, з якими стикається відділ кадрів це брак професійних кадрів. На жаль, в компанії не вистачає професіоналів, і це дуже серйозно впливає на загальну ефективність роботи компанії.

Таблиця 2.14

Розподіл завдань між відділом кадрів і іншими структурними підрозділами ТОВ "Ельбрук Плюс"

Завдання	Керівники підприємства, лінійних і функціональних підрозділів	Відділ кадрів
1. Прогнозування і планування чисельності персоналу		+
2. Професійний підбір кадрів		+
3. Виробнича і соціальна адаптація		+
4. Навчання персоналу	+	
5. Проектування трудових процесів	+	
6. Нормування праці	+	
7. Організація та обслуговування робочих місць	+	
8. Оплата праці	+	
9. Охорона праці	+	
10. Контроль за використанням робочого часу	+	
11. Формування і підготовка кадрового резерву		+
12. Планування ділової кар'єри		+
13. Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
14. Облік наявності та руху персоналу		+
15. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	+	
16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
17. Ведення особових справ		+

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [60]

Коли справа доходить до отримання необхідної робочої сили, відділ кадрів намагається використовувати всі можливі ресурси, як внутрішні, так і зовнішні. Слід підкреслити, що відділ кадрів добре поєднує ці два підходи, наймаючи власних працівників та залучаючи працівників ззовні (табл. 2.15).

Основними методами залучення кандидатів на вакантні посади в організації є звернення до власної зовнішньої бази даних кандидатів та розміщення вакансій на кадрових порталах в Інтернеті.

Таблиця 2.15

Джерела залучення персоналу ТОВ "Ельбрук Плюс"

Внутрішні	Зовнішні
Оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації	Подання оголошень у ЗМІ
Внутрішнє суміщення посад	Самостійний пошук через ЗМІ (друковані видання, дошки оголошень) Власна база даних зовнішніх кандидатів Internet - джерела
Рекомендації родичів, друзів, знайомих власних працівників	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [60]

У Таблиці 2.16 наведено основні зовнішні джерела поповнення людських ресурсів організації.

Таблиця 2.16

Результати дослідження джерел набору персоналу підприємства за 2023 р.

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства	20
Співробітники підприємства	30
Засоби масової інформації (друковані ЗМІ, телебачення, місцеве радіо)	35
Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи	6
Колишні співробітники підприємства	5
Державна служба зайнятості	4
Рекрутингові агентства	-
Всього	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [60]

Отже, розглянемо основні зовнішні фактори.

У 2023 році найбільша частка (35%) людей, які виявили бажання приєднатися до компанії з власної ініціативи, припадала на ЗМІ (35%), а не на власну ініціативу. Значна частка (30%) належить співробітникам компанії та друзям, знайомим і родичам співробітників (20%).

Адаптація нових працівників у ТОВ "Ельбрук Плюс" є прямим продовженням процесу рекрутингу.

Цілями адаптації нових працівників у ТОВ "Ельбрук Плюс" є:

1) зменшення стартових витрат (новим працівникам не обов'язково знати, як працює компанія та які вимоги ставляться до них). Якщо вони не можуть працювати більш ефективно, ніж досвідчені працівники, їхня робота спричинить вищі витрати для компанії. Ефективний онбордінг зменшує ці витрати і дозволяє новому співробітнику якнайшвидше досягти встановлених стандартів продуктивності;

2) зменшення тривоги та невпевненість серед нових працівників (тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією в робочих ситуаціях і страхом перед новим і невідомим);

3) зменшення плинності кадрів (якщо працівники не можуть вчасно адаптуватися в компанії, вони можуть відреагувати на це звільненням з роботи);

4) економія часу керівників та основних співробітників (працівникам, які не повністю звикли до роботи в компанії, потрібно більше часу для виконання своїх обов'язків);

5) сприяє задоволеності роботою, позитивному ставленню до роботи та реалістичним очікуванням у нових працівників.

У процесі організаційної адаптації працівники розуміють особливості організаційно-економічного управління компанією, власними підрозділами та своє місце в системі загальних цілей і організаційних структур. У цьому процесі адаптації працівники повинні розвинути розуміння власної ролі.

Варто виділити ще один важливий і конкретний аспект організаційної адаптації: готовність працівників до сприйняття і впровадження інновацій (технологічних або організаційно-економічних).

Тому виділимо деякі з ключових кадрових проблем на ТОВ "Ельбрук Плюс".

Труднощі з підбором добре освічених і висококваліфікованих фахівців, здатних освоїти новітні технології, швидко впроваджувати всі нові реалії в бізнес і працювати на сучасному обладнанні.

З іншого боку, відчувається нестача некваліфікованих робітників, які виконують прості завдання.

На підприємстві недостатньо уваги приділяють плануванню чисельності працівників та не враховують причини відхилень від запланованих показників. Крім розрахунку основних показників, важливо також аналізувати значення цих показників і прогнозувати зміни.

Працівники не задоволені соціальним пакетом та умовами праці, оскільки соціальний пакет потребує значних фінансових вкладень; ТОВ "Ельбрук Плюс" надає перевагу інвестиціям у розвиток виробництва та нові проекти перед соціальними програмами.

Необхідність підтримання достатньо високого рівня заробітної плати та підвищення рівня життя в суспільстві з урахуванням зростаючого рівня інфляції, а також індексації заробітної плати. Рівень інфляції зростає, а заробітна плата залишається незмінною. У цьому контексті працівники починають шукати більш високооплачувану роботу, яка може задовольнити їхні зростаючі потреби. Крім того, відбувається постійне порівняння між тим, скільки платить одна компанія і скільки платить інша компанія за ту саму роботу.

За допомогою SWOT-аналізу визначаються сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу компанії, а також можливості та загрози для наявності людських ресурсів.

На основі результатів SWOT-аналізу розробляються рекомендації щодо усунення слабких сторін; ефективного використання сильних сторін; нейтралізації або мінімізації шкоди від загроз; використання можливостей.

Результати SWOT-аналізу є системою можливих стратегічних дій, спрямованих на зміцнення конкурентної позиції та розвиток підприємства. В Таблиці 2.17 представлена матриця SWOT-аналізу кадрового потенціалу ТОВ "Ельбрук Плюс".

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз кадрового потенціалу ТОВ "Ельбрук Плюс"

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи. Кваліфікований персонал. Освіта співробітників на високому рівні. Сформований фірмовий стиль. Стала організаційна культура.	Недостатність кадрового потенціалу. Плинність кадрів. Відтік молодих спеціалістів за кордон. Заборгованість. Комунікаційні бар'єри. Відсутність системи психологічної атестації. Недостатність нових, конкурентних ідей. Низька мотивація співробітників.
Можливості	Загрози
Розширення персоналу. Вихід на нові сектори ринку. Налагодження системи зв'язків. Застосування світової практики і обмін спеціалістами.	Війна. Нестабільна політико-економічна ситуація в підприємстві. Фінансова криза. Нестача зовнішнього фінансування. Зростання інфляції. Дороге навчання у вищих закладах.

Джерело: розроблено автором

На основі проведеної SWOT-діагностики кадрового потенціалу підприємства було визначено, що збільшення кількості кваліфікованих працівників можна досягти за рахунок навчання, а збільшення фонду оплати праці стане додатковим стимулом для працівників вносити пропозиції щодо покращення діяльності підприємства, а також сприятиме зменшенню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці. визначено як додатковий стимул.

Збільшення кількості працівників, які можуть отримати нове професійне навчання за рахунок коштів підприємства, підвищить дух підприємництва та відповідальність працівників за загальні результати діяльності підприємства, зменшить потенціал для конфліктів та втрати компетентних працівників, а навчання за рахунок коштів підприємства також забезпечить нову систему нематеріального стимулювання.

На рис. 2.13 наведено матрицю SWOT-аналізу кадрового потенціалу ТОВ "Ельбрук Плюс".

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	Розширення персоналу. Вихід на нові сектори ринку. Налагодження системи зв'язків. Застосування світової практики і обмін спеціалістами.	Війна на сході. Нестабільна політико-економічна ситуація в підприємстві. Фінансова криза. Нестача зовнішнього фінансування. Зростання інфляції Погіршення репутації підприємства. Дороге навчання у вищих закладах.
Сильні сторони	СМ	СЗ
Досвід роботи. Кваліфікований персонал. Освіта співробітників на високому рівні. Сформований фірмовий стиль. Стала організаційна культура.	Збільшення кількості замовлень. Опанування нових видів виробництва, технологій. Просування кадрів отримання державної підтримки.	Підвищення з/п. Залучення інвестицій. Активна підтримка позитивного іміджу.
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
Недостатність кадрового потенціалу. Висока плинність кадрів. Відтік молодих спеціалістів за кордон. Заборгованість. Комунікаційні бар'єри. Відсутність системи психологічної атестації. Недостатність нових, конкурентних ідей. Низька мотивація співробітників	Поліпшення якості навчання персоналу дає можливість впровадити нові сучасні технології у виробництво. Високий рівень якості підготовки проведення реструктуризації на підприємстві.	Нестабільність в економіці країни ускладнюють впровадження нових технологій. Залучення персоналу. Утримання ринкової ніші. Підтримання конкурентоспроможності на ринку. Вдосконалення системи мотивації. Налагодження внутрішніх зв'язків.

Рис. 2.13. Матриця SWOT-аналізу кадрового потенціалу ТОВ

"Ельбрук Плюс"

Джерело: розроблено автором

Отже, мета кадрової стратегії компанії полягає в тому, щоб забезпечити достатню кількість робочої сили для реалізації стратегії розвитку компанії та піклуватися про працівників компанії, тобто забезпечувати їхній добробут, професійну задоволеність, розвиток навичок та стабільну зайнятість, забезпечення конкурентоспроможності підприємства через професійну та творчу компетентність його працівників, здійснення інноваційної діяльності

та забезпечення стабільності підприємства та його працівників у майбутньому.

Реалізація цієї стратегії забезпечується загальним дотриманням таких принципів як: взаємодія між працівниками та керівниками ґрунтується на взаємній довірі, повазі та увазі до проблем працівників; підприємство бачить себе згуртованим колективом, спільнотою волонтерів та небайдужих людей, готових до взаємодопомоги та командної роботи; підприємство бачить себе згуртованим колективом, спільнотою волонтерів та небайдужих людей, готових до взаємодопомоги та командної роботи; розвиток підприємства забезпечується професійним, творчим та особистісним розвитком його працівників.

Виявлені в ході аналізу негативні тенденції зумовлюють необхідність вжиття заходів щодо покращення кадрового потенціалу ТОВ "Ельбрук Плюс" з урахуванням співвідношення між зростанням заробітної плати та продуктивністю праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Технологія забезпечення кадрової безпеки на підприємстві

Сучасне бізнес-середовище в Україні характеризується не лише політичною, економічною та соціальною нестабільністю, але й появою нових секторів зайнятості, докорінними змінами в технологічних процесах, швидкими змінами попиту та необхідністю враховувати купівельну спроможність населення, посиленням конкуренції з боку іноземних виробників та складнощами виходу на зовнішні ринки. У цьому контексті людський фактор стає все більш важливим для ритейлерів. Це пов'язано з тим, що працівники відіграють важливу роль в інноваційному процесі, наприклад, у генеруванні нових ідей, розробці технологій виробництва продукції та забезпеченні виробництва. Водночас, людські ресурси компанії є найбільш вразливим ресурсом, який необхідно захищати та створювати сприятливі умови для творчої та продуктивної праці, незважаючи на те, що саме вони становлять найбільшу загрозу економічній безпеці конкретного суб'єкта господарювання.

Забезпечення кадрової безпеки сьогодні також ускладнюється необхідністю переходу від традиційного управління персоналом, заснованого на адміністративних методах, до сучасних методів, які забезпечують баланс між цілями персоналу, менеджерів і керівництва, швидко адаптуючись до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Тому не тільки системи управління персоналом потребують систематичного оновлення, а й процес забезпечення персоналу має бути максимально гнучким і враховувати сучасні методи планування, підбору, адаптації, професійного розвитку, підвищення кваліфікації, розвитку креативності, результативності,

винагороди, мотивації та індивідуального оцінювання, в тому числі і в управлінні персоналом.

Для вирішення таких складних завдань на підприємстві необхідно враховувати важливість людських ресурсів у створенні конкурентоспроможної продукції, забезпечити необхідні зміни в управлінні людськими ресурсами з метою запобігання та зменшення негативного впливу на компанію реалізації загроз для працівників та співробітників, а також розвивати їхню експертизу в сучасному управлінні людськими ресурсами. Виникає необхідність створення технологій забезпечення кадрової безпеки, наприклад, забезпечення переходу до концепції кадрової безпеки.

У технології забезпечення кадрової безпеки підприємства слід виокремити такі складові, що відповідають змісту процесу забезпечення безпеки будь-якої соціально-економічної системи людський (включає сукупність професійних вимог до суб'єктів підприємницької діяльності щодо їх кваліфікації та наявності професійних навичок, диференційованих за групами (професійні, напівпрофесійні, непрофесійні)), інформаційний (включає вхідну інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства та об'єкта безпеки); поєднуючи всі складові, вона дозволяє виявити та ідентифікувати основні ризики та загрози кадровій безпеці підприємства роздрібної торгівлі, виходячи з наявних ресурсів, послідовно реалізувати процедури та завдання щодо протидії їм.

Таким чином, методики забезпечення кадрової безпеки підприємства розробляються поетапно і регламентують низку дій суб'єктів безпеки по відношенню до об'єкта з метою забезпечення необхідного рівня безпеки шляхом реалізації захисних заходів, спрямованих на зниження ризиків і запобігання негативним наслідкам зовнішніх і внутрішніх загроз. Це поетапний процес, який відповідає позиції кадрової політики компанії та спрямований на узгоджене досягнення інтересів працівників, керівників і власників компанії. Сфера застосування технологій забезпечення безпеки людини на підприємстві може визначатися на всіх етапах життєвого циклу

компанії та відповідно до змін у зовнішньому середовищі підприємства від його створення до ліквідації. Технологія створюється і застосовується при створенні служби безпеки всередині підприємства, при розподілі окремих функцій безпеки між структурними підрозділами або передачі їх на аутсорсинг зовнішнім охоронним агентствам. Технологія повинна використовуватися всіма працівниками, визначеними суб'єктами безпеки відповідно до їхніх обов'язків та відповідальності.

Кінцевою метою впровадження технології забезпечення кадрової безпеки підприємства є забезпечення необхідного рівня безпеки шляхом своєчасного розпізнавання труднощів, ризиків і загроз та реалізації захисних заходів, а також найбільш раціональне використання наданих ресурсів і створення умов для реалізації професійного та інтелектуального потенціалу працівників. Її можна визначити так.

Основою технології забезпечення кадрової безпеки є власне система управління персоналом.

Висока конкуренція між підприємствами на споживчому ринку товарів і послуг вимагає особливої уваги до інноваційного процесу та підтримання його інтенсивності. Це пов'язано, в першу чергу, зі складністю перебудови системи управління персоналом, відходом від методів планової економіки та використанням нових методів, спрямованих на стимулювання інновацій.

Система управління персоналом ТОВ "Ельбрук Плюс" характеризується наступними параметрами:

- вирішення існуючих проблем без стратегічної орієнтації на розвиток персоналу;
- авторитарний стиль управління, при якому організаційна структура залишається найважливішим ресурсом;
- конкуренція між керівниками підрозділів. Їхні власні інтереси починають домінувати над прибутком компанії;
- надмірний розподіл праці та управлінські процеси, які не є достатньо зрозумілими для їх наслідків;

- низька толерантність до ризику через відсутність механізмів мінімізації негативних наслідків.

Для ТОВ "Ельбрук Плюс" характерна наявність служби безпеки в організаційній структурі, але основним кадровим підрозділом є відділ кадрів. Служба безпеки відповідає за збереження вантажів, охорону території, контроль входу і виходу на підприємство та з нього, запобігання втраті майна через злочинні дії працівників тощо. Відділ кадрів, з іншого боку, забезпечує письмовий супровід найму та звільнення працівників, внутрішніх переведень та фіксацію важливих трудових моментів. Паралельно відділ організації праці та заробітної плати, юридичний відділ та бухгалтерія також виконують свої функції, але рівень взаємодії є низьким. Через відсутність координації між усіма цими підрозділами питання кадрової безпеки не вирішуються на належному рівні.

Формування методики кадрової безпеки на підприємстві повинно ґрунтуватися на організаційному та функціональному підходах. Згідно з організаційним підходом, кадрова безпека трактується як діяльність конкретного підрозділу безпеки, спрямована на досягнення конкретної мети щодо даного питання.

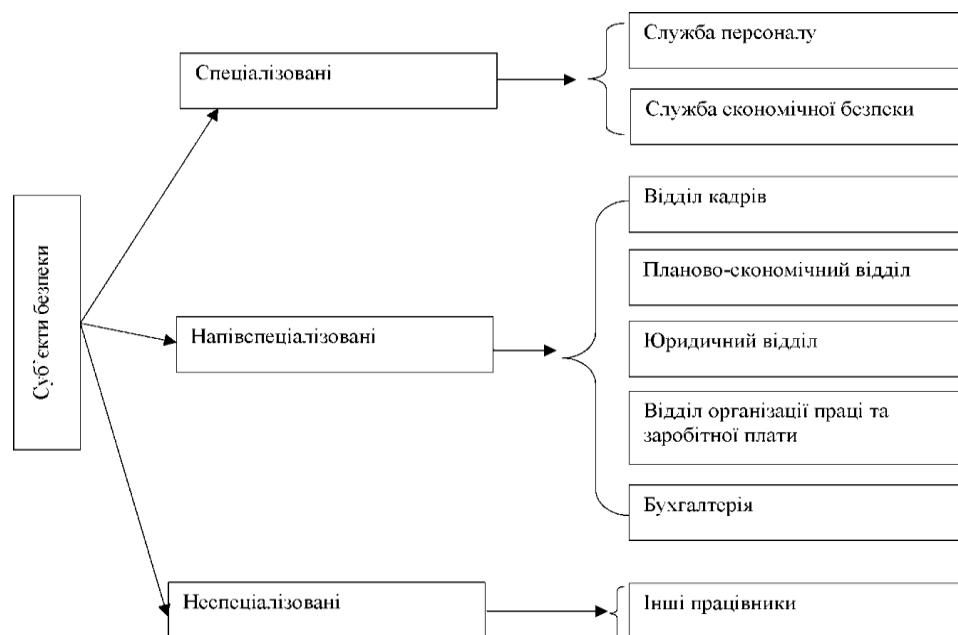


Рис. 3.14. Структура внутрішніх суб'єктів безпеки ТОВ "Ельбрук Плюс"

Джерело: розроблено автором на основі [8, 22, 26, 30, 63]

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ "Ельбрук Плюс", можна запропонувати структуру, орієнтовану на безпеку (рис. 3.14). Провідну роль у забезпеченні кадрової безпеки відіграють відділи кадрової та економічної безпеки. Допоміжні функції виконують структурні підрозділи, які реєструють відносини між працівником і компанією на певних етапах (працівник є одночасно і суб'єктом, і об'єктом безпеки).

Комунікація між усіма суб'єктами безпеки необхідна для забезпечення оперативного отримання інформації, необхідної для формування та реалізації управлінських рішень у сфері кадрової безпеки.

Функціональний підхід визначає ключові моменти взаємодії кожного працівника з компанією та встановлює етапи як основу для виявлення основних ризиків та загроз у сфері кадрової безпеки з рекомендаціями щодо застосування відповідних методів захисту компанії. Перелік ключових етапів включає відбір та найм персоналу, оцінку персоналу, розвиток персоналу, мотивацію персоналу, управління персоналом та звільнення персоналу.

Перелік найбільш характерних ризиків на сучасному етапі фінансово-господарської діяльності ТОВ "Ельбрук Плюс" (рис. 3.15).

Посилення конкуренції серед виробників стимулює розробку нових зразків продукції, що можливо із залученням креативних та інноваційних працівників. Як наслідок, талановиті працівники все частіше стають жертвами внутрішньофірмової конкуренції. Завданням Служби безпеки є проведення власної конкурентної розвідки з метою виявлення ворожої поведінки конкурентів по відношенню до ключових співробітників компанії та пошуку фахівців зі значним професійним та інтелектуальним потенціалом.

Професійна діяльність Служби безпеки також включає в себе перевірку приналежності кандидата до групи ризику, перевірку достовірності персональних даних та отримання відгуків з попередніх місць роботи.

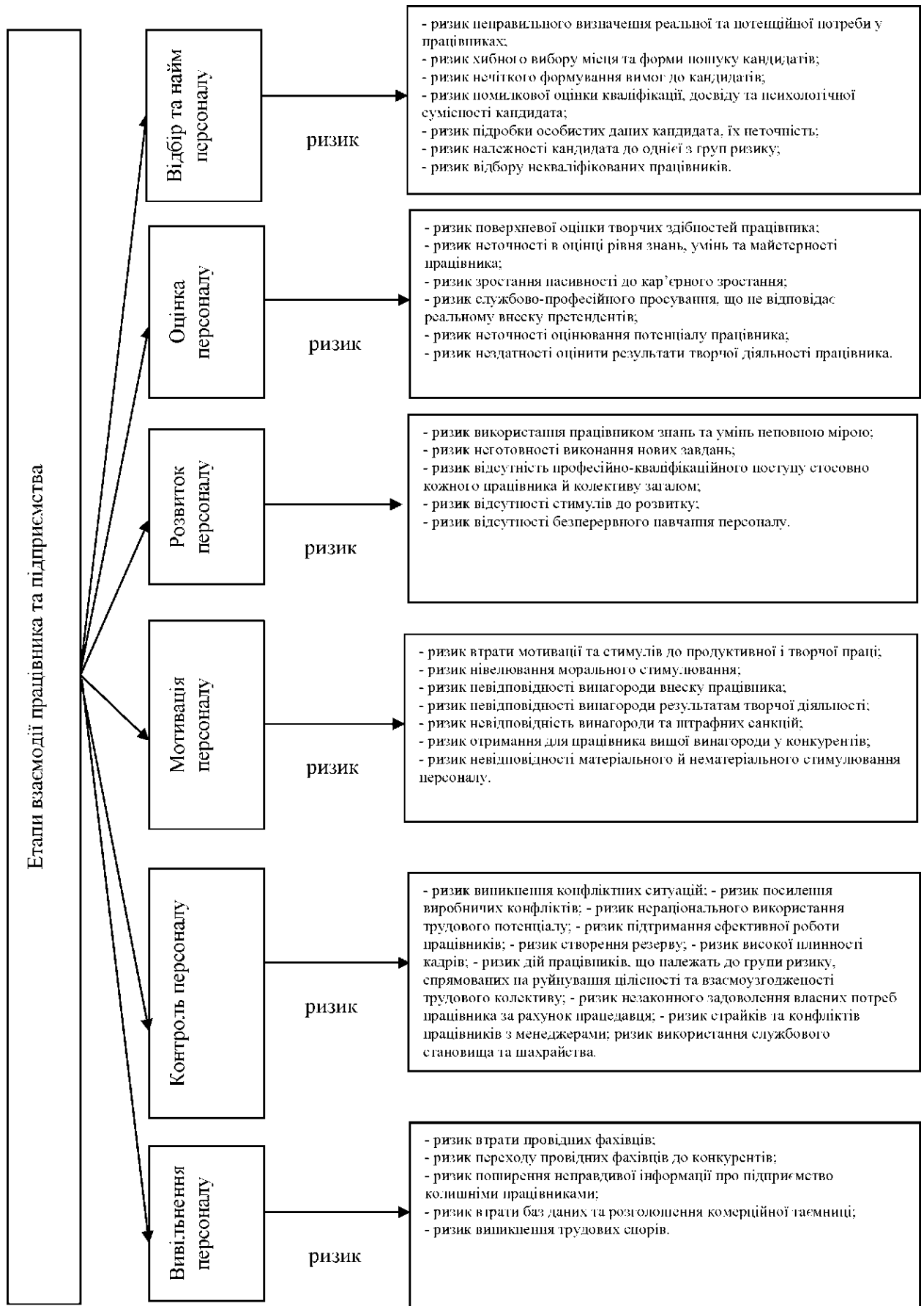


Рис. 3.15. Ризики кадровій безпеці ТОВ "Ельбрук Плюс"

Джерело: розроблено автором на основі [8, 22, 26, 30, 63]

Належним чином організована діяльність служби економічної безпеки ТОВ "Ельбрук Плюс" забезпечує не лише процес отримання та перетворення інформації, а й її моніторинг, аналіз, зберігання та збереження, налагодження взаємодії з внутрішніми адміністративними органами, передбачення можливих ризиків та локалізацію або усунення реальних загроз економічній безпеці підприємства [60].

Формування та управління значною кількістю ризиків тісно пов'язані з процесами управління людськими ресурсами, а тому належать до операційної сфери діяльності кадрової служби. Водночас ідентифікація цих ризиків стає можливою завдяки спільним зусиллям усіх стейкхолдерів безпеки, зокрема шляхом аналізу інформації з численних джерел, прогнозування можливих наслідків, розробки варіантів запобігання негативним наслідкам ризиків та вибору оптимальних варіантів захисних заходів.

Методика кадрової безпеки повинна не тільки визначати сукупність ризиків, а й включати методологічну базу для ідентифікації загроз. Загрози класифіковано відповідно до етапів, які мають бути покладені в основу створення технології забезпечення кадрової безпеки ТОВ "Ельбрук Плюс", як показано на рис. 3.16.

Серед виявлених загроз необхідно зосередити увагу на тих, які безпосередньо пов'язані з втратою людських ресурсів, що призводить до уповільнення інноваційного процесу та зниження конкурентоспроможності підприємства. Також у сфері кадрової безпеки частково можна говорити про матеріальні та фінансові, прямі та непрямі втрати, матеріальні та фінансові, що виникають внаслідок реалізації однієї загрози, тоді як сукупний вплив декількох загроз або всіх загроз може виражатися не тільки у зниженні рівня кадрової безпеки, але й мати руйнівні наслідки для економічної безпеки.

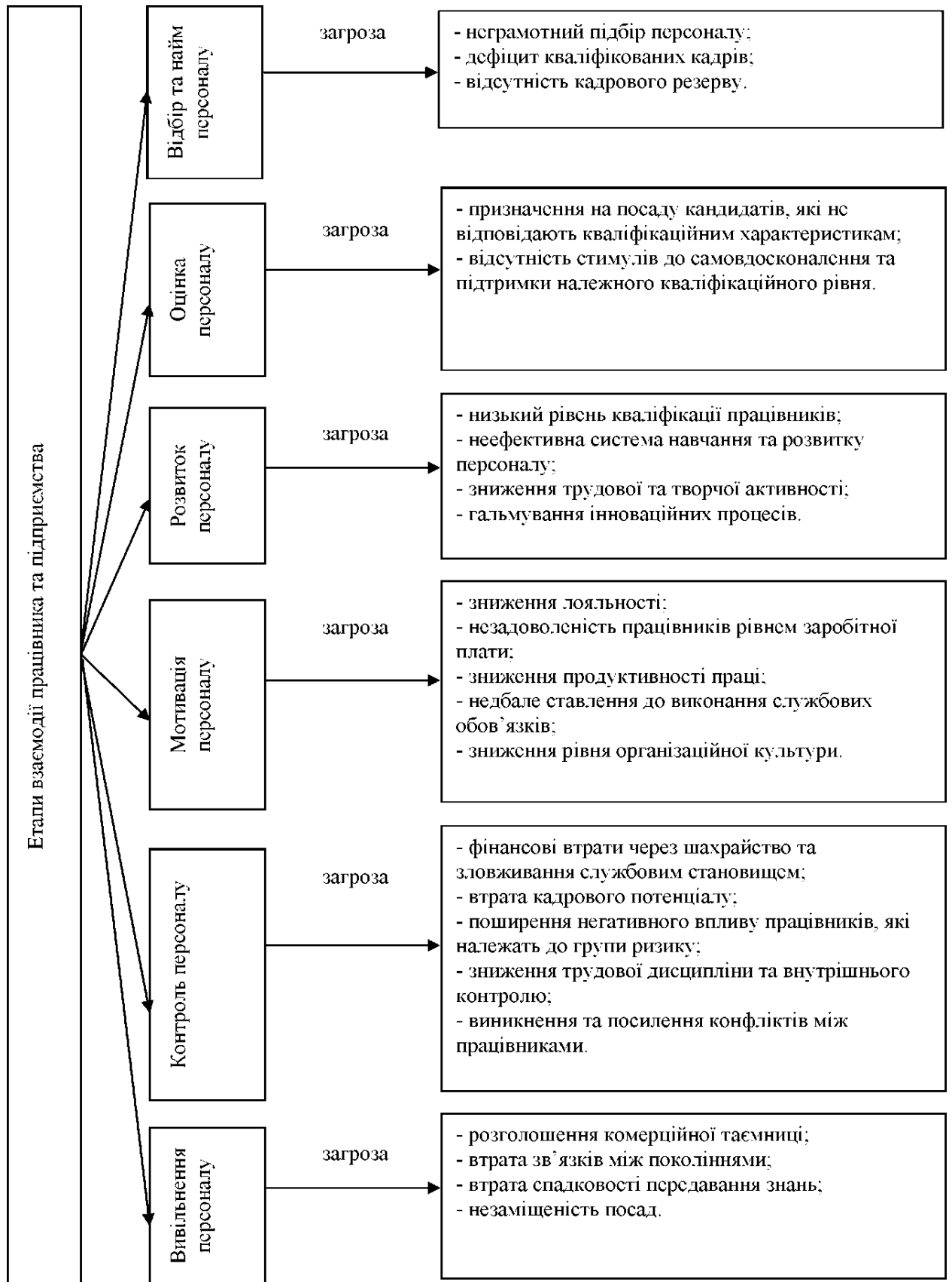


Рис. 3.16. Загрози кадровій безпеці ТОВ "Ельбрук Плюс"

Джерело: розроблено автором на основі [8, 22, 26, 30, 63]

Розроблена технологія враховує основні етапи взаємодії працівників з компанією та разом з подальшими особливостями інструменту забезпечення кадрової безпеки ТОВ "Ельбрук Плюс" включає зони безпеки для своєчасного виявлення, протидії та усунення можливих ризиків і загроз, як показано на рисунку 3.17.

Відповідно до наведених вище класифікацій людських ресурсів, службам економічної безпеки слід проводити конкурентну розвідку з метою пошуку працівників, здатних посилити інноваційний потенціал компанії, протидіяти переходу провідних фахівців з компаній-конкурентів та затримати аналогічні процеси, пов'язані з власними кадровими ресурсами. Для виконання цих завдань доцільно використовувати такі інструменти, як хедхантинг, метою якого є пошук найкращих фахівців, скринінг - поверхневий пошук кандидатів, та рекрутинг - більш поглиблений відбір працівників на основі узгоджених з лінійними керівниками характеристик.

В Україні, окрім традиційних іспитів, співбесід та перевірки анкетних даних, поширеним є використання інформаційних продуктів, таких як програма MIDOT, яка дозволяє оцінити професійні та етичні якості кандидатів. Перевірка кандидатів на етапі найму допомагає знизити ризики кадрової безпеки, але не менш важливим завданням є проведення систематичного оцінювання, в тому числі кваліфікаційної атестації. Атестація вимагає від персоналу підтримання належного рівня компетентності та є основою для перевірки лояльності, кар'єрних можливостей, доступу до конфіденційної інформації тощо.

Для виконання таких завдань інформаційні продукти MIDOT разом з розширеними програмами оцінки можуть бути використані для оцінки надійності та лояльності персоналу, а розширені системи управління Extended DISC - для визначення індивідуальної компетентності співробітників для виконання завдань заданої складності.

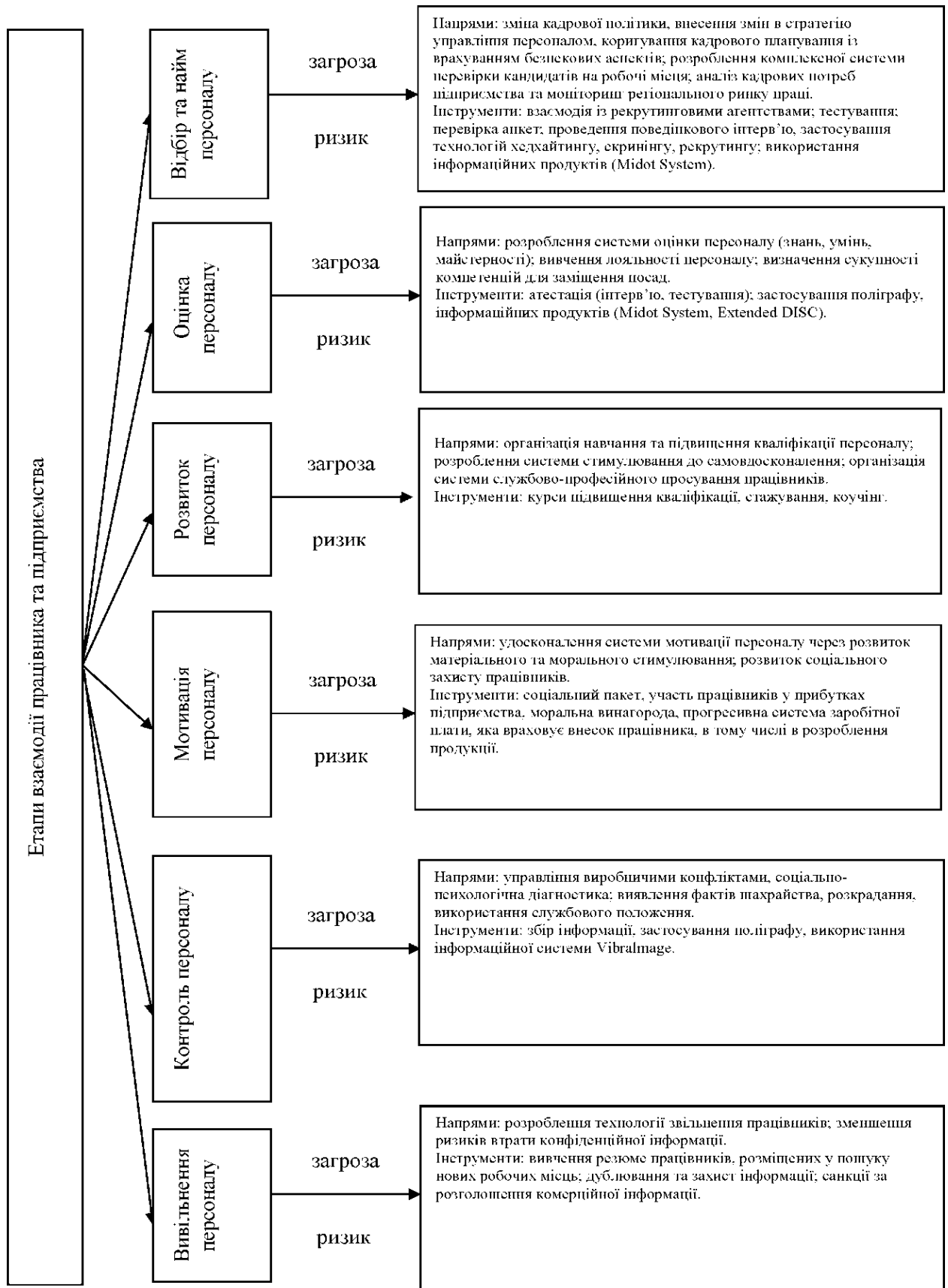


Рис. 3.17. Технологія забезпечення кадрової безпеки ТОВ "Ельбрук Плюс"

Джерело: розроблено автором на основі [8, 22, 26, 30, 63]

Використання сучасних інструментів управління людськими ресурсами, таких як коучинг, спрямованих на передачу якомога більшого досвіду і знань між працівниками, може бути доцільним у секторі роздрібної торгівлі, особливо з огляду на те, що втрата людських ресурсів може загрожувати через погану комунікацію між поколіннями.

Оскільки незадовільний рівень мотивації є суттєвою загрозою кадровій безпеці ТОВ "Ельбрук Плюс", удосконалення системи стимулювання, як матеріального, так і психологічного, є основним завданням служб управління персоналом та економічної безпеки компанії. Важливим є запровадження соціального пакету, який має бути спрямований в першу чергу на тих працівників, які роблять найбільший внесок у створення продукту.

На етапі контролю персоналу варто не лише використовувати поліграф, а й взаємодіяти із зовнішніми суб'єктами безпеки та використовувати інформаційну систему «Vibralmage», призначену для комплексного вивчення психофізіологічних особливостей працівників.

Заходи з протидії ризикам та загрозам на етапі звільнення включають не лише визначення мотивації працівника та зменшення можливості втрати цінної інформації, але й акцентування уваги на психологічному аспекті уникнення незручностей для роботодавця.

Таким чином, розроблені методики враховують виникнення та можливий розвиток основних ризиків і загроз безпеці людини на ТОВ "Ельбрук Плюс", дають загальне уявлення про сферу безпеки та демонструють можливість використання сучасних інструментів одночасно з традиційними, підібраними з урахуванням специфіки виробництва.

3.2. Механізм забезпечення кадрової безпеки

Наукові дослідження показують, що компанії зазнають збитків через зловживання та шахрайство з боку працівників, а також викрадення та вимагання керівників і провідних спеціалістів. Щоб протистояти цим та

іншим загрозам, компанії повинні розвивати сучасні та ефективні механізми безпеки в технологіях управління людськими ресурсами.

Сукупність процесів для досягнення обраної мети передбачає впровадження механізмів забезпечення кадрової безпеки, які разом із суб'єктом та об'єктом безпеки є базовими елементами системи економічної безпеки.

Під поняттям "механізм" розуміється сукупність різних елементів, які складають єдине ціле і функціонують для досягнення спільної мети. Зрештою, механізм може ефективно функціонувати лише тоді, коли всі його складові функціонують належним чином і доповнюють одна одну.

У загальному розумінні "механізм" - це система, сфера або спосіб, що визначає порядок будь-якої діяльності, система певних зв'язків або взаємодій елементів, або сукупність внутрішніх структур, систем, станів чи процесів, що становлять певне явище [45].

За визначенням І. Моргачова, "механізм" як економічне поняття вживається у чотирьох значеннях "як ряд цілеспрямованих дій, як взаємозв'язок або взаємодія ряду факторів, як ряд послідовних заходів, як ряд закономірних зв'язків або відносин" [47].

Розглядаючи різні погляди на природу "механізму" в цілому, найбільш адекватним і водночас узагальненим визначенням механізму є визначення, запропоноване Ю. Осиповим: "Це система одночасно впорядкованих і організованих подій, явищ і процесів, що підкоряються законам. Є мета, є певна структура, і з її допомогою мета досягається" [48].

Механізм забезпечення кадрової безпеки на підприємствах включає, окрім поняття "механізм", поняття "кадрова безпека". Під цим слід розуміти процес запобігання негативному впливу на економічну безпеку підприємства ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому. Основною перевагою такого підходу є те, що кадрова безпека займає домінуюче становище над іншими елементами системи економічної безпеки підприємства.

Зокрема, система кадрової безпеки на підприємстві має такі основні механізми:

- внутрішні: захист працівників, тобто створення адекватної системи охорони здоров'я та соціального захисту; забезпечення правових гарантій щодо безпеки, умов та оплати праці; всебічна адаптація, навчання, мотивація, професійний розвиток та професійне зростання, включаючи оцінювання;
- зовнішні: реалізація єдиної та чіткої кадрової політики та підбір якісного персоналу.

Комплексний механізм забезпечення кадрової безпеки на ТОВ "Ельбрук Плюс" повинен включати наступні функціональні елементи:

- мотиваційний або соціально-економічний: спрямований на мотивацію працівників до ефективної та сумлінної праці та захист конфіденційної інформації за допомогою матеріальних і нематеріальних засобів;
- психологічний: створення сприятливого психологічного клімату в колективі, знаходження підходу до кожного працівника та допомога у вирішенні індивідуальних проблем, що сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та зміцненню духу колективізму;
- адміністративний: здійснюється в процесах найму працівників, внутрішнього та зовнішнього аудиту, переведень та звільнень;
- організаційний: відповідає за створення оптимальної системи заходів щодо розподілу та перерозподілу функцій управління персоналом;
- інформаційний: інформаційний відділ відповідає за необхідний процес обміну інформацією всередині та за межами підприємства, в межах дозволеного обсягу; Інформаційна: інформаційний відділ відповідає за необхідний процес обміну інформацією всередині та за межами підприємства;
- правовий: Необхідно суворо дотримуватися законів і правил, що стосуються трудової діяльності та захисту конфіденційної інформації.

Загальна структура механізму кадрової безпеки ТОВ "Ельбрук Плюс" показана на рисунку 3.18.

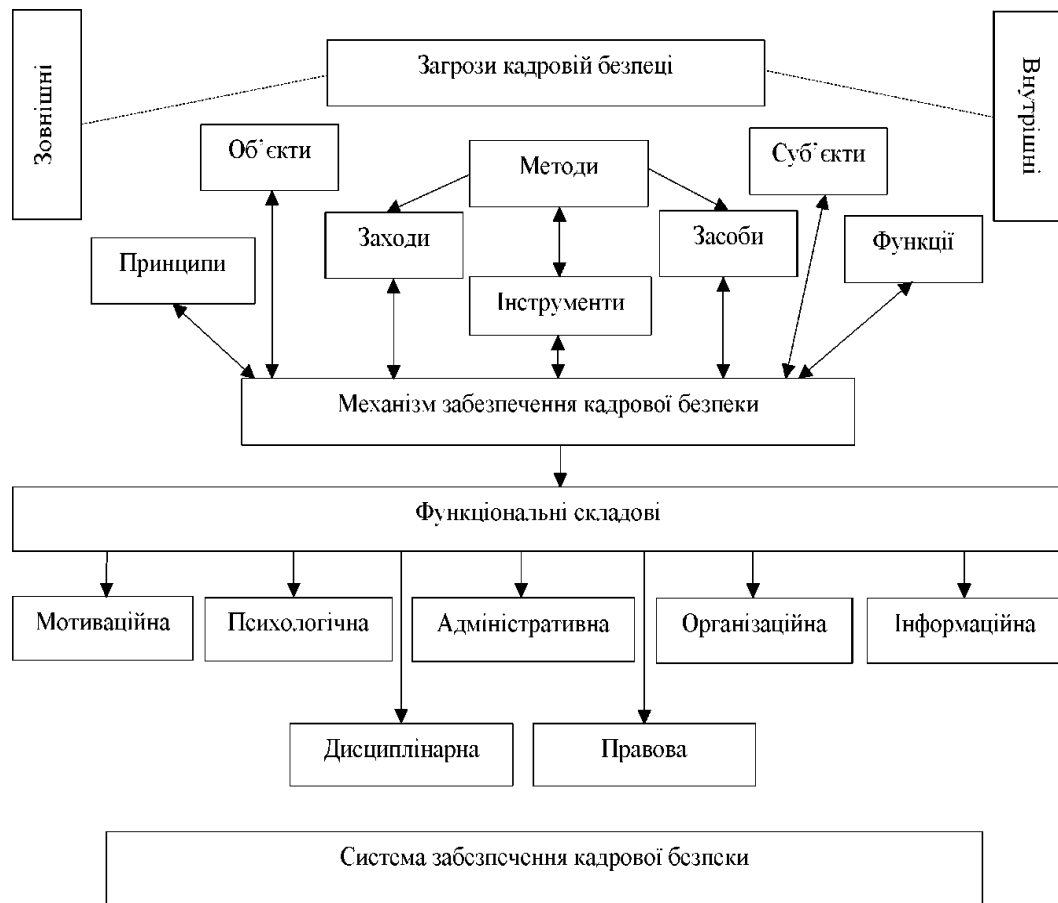


Рис. 3.18. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства в системі забезпечення кадрової безпеки

Джерело: розроблено автором на основі[8, 22, 26, 30]

Одним з основних механізмів забезпечення кадрової безпеки в адміністративній системі є українська нормативно-правова база. Основними нормативно-правовими документами є: Конституція України,[50] Господарський кодекс України,[51] Кримінальний кодекс України,[52] Цивільний кодекс України,[53] Кодекс законів про працю[54] та інші закони, що регулюють систему управління персоналом на державній службі України.

Функціонування механізму кадрової безпеки на підприємстві, неможливе без використання передових кадрових технологій. Відбір, мотивація, навчання та підвищення кваліфікації, адаптація та кар'єрний розвиток персоналу є основними механізмами кадрової безпеки в адміністративній системі [49].

З метою забезпечення і водночас посилення механізмів кадрової безпеки необхідно наблизити рівень оплати праці персоналу до показників розвинених країн, змінити систему оплати праці, створити нові організаційно-виробничі структури, залучити персонал до виконання управлінських функцій, розвивати соціальну інфраструктуру підприємств та підвищити матеріальну відповідальність персоналу за результати своєї праці [55]. Крім того, стратегічним напрямом посилення кадрової безпеки на підприємствах стане запровадження ефективної системи моніторингу та досліджень з метою завчасного виявлення та усунення можливих негативних дій і порушень у роботі персоналу [56].

Забезпечення ефективного функціонування та зміцнення механізмів захисту персоналу: поєднання матеріальних і моральних інвестицій в персонал; створення безпечних умов праці для персоналу; створення умов для кар'єрного зростання персоналу; створення в компаніях відділів захисту персоналу; здійснення стратегічного кадрового планування; узгодження кон'юнктури ринку, розвитку бізнесу та інтересів працівників компанії; диференціація розмірів доходів працівників, які виконують різні функції. Таким чином, забезпечення кадрової безпеки гарантує стабільну і максимально ефективну роботу підприємства та високий потенціал для майбутнього розвитку [56].

Кадрова безпека є ключовою складовою економічної безпеки. Ефективна робота підприємства залежить від комплексу заходів, спрямованих на зміцнення кадрової безпеки.

Система моніторингу людських ресурсів включає в себе професійний та постійний моніторинг стану та динаміки людських ресурсів, мотивації персоналу компанії, задоволеності роботою, процесів підбору та навчання персоналу, трудової дисципліни, виплати заробітної плати, можливостей для професійного розвитку та рівня безпеки праці. Моніторинг кадрової безпеки ТОВ "Ельбрук Плюс" дозволяє своєчасно виявляти та усувати недоліки в

кадровій політиці та знаходити резерви для вдосконалення управління персоналом і підвищення загальної ефективності діяльності.

Одним з найбільш перспективних напрямів розвитку механізмів кадрової безпеки є розвиток інтелектуальної складової. Інтелектуальна складова включає організаційне забезпечення, правове та інформаційне забезпечення, тобто вирішення правових питань у сфері виробничих відносин, підготовку нормативних документів, що їх регулюють, та забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом [57]. Забезпечення інтелектуально-кадрової складової процесу розвитку людських ресурсів підприємства зумовлює необхідність систематичного та організованого моніторингу відповідності працівників, підрозділів та потенціалу підприємства в цілому вимогам ринку.

З метою ефективного забезпечення механізму кадрової безпеки ТОВ "Ельбрук Плюс" слід також запровадити низку заходів, які в першу чергу підвищать рівень кадрової безпеки:

1. Формування лояльного персоналу. Під управлінням лояльністю персоналу слід розуміти свідомий вплив на фактори формування лояльності з метою забезпечення її подальшого розвитку та зміцнення. Лояльність персоналу є важливим фактором зміцнення кадрової безпеки.

2. Навчання співробітників. Вивчення основ колективної взаємодії та індивідуальної поведінки кожного члена колективу в надзвичайних ситуаціях; вивчення методів інформаційної безпеки, захисту інформації та інтелектуальної власності; використання методів виявлення та запобігання протиправній поведінці інших співробітників; загальні та спеціальні методи навчання співробітників.

3. Ефективна система мотивації. Важливість цієї системи полягає в тому, що вона не тільки зміцнює кадрову безпеку компанії, але й мобілізує людські ресурси, забезпечує гармонійний та ефективний професійний розвиток працівників, отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів та дозволяє компанії досягти всіх бізнес-цілей.

Завдяки мотивації діяльність працівників має конкретну спрямованість і спрямовується на досягнення як власних цілей, так і цілей компанії. Вивчення мотивації працівників у сучасних умовах є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Це пов'язано з тим, що, з'ясувавши, що спонукає людей до певної поведінки, можна зрозуміти, які матеріальні чи нематеріальні стимули впливають на їхню свідомість і змушують працювати більш ефективно. Створення відповідних систем мотивації в організаціях є важливим і пріоритетним завданням. Адже мотивація є найефективнішим чинником залучення нової робочої сили, утримання цінних працівників, навчання та розвитку працівників в умовах технологічного розвитку, збільшення обсягів виробництва та змін у зовнішньому середовищі.

Створення сприятливих умов праці на підприємствах, наявність моральних стимулів для працівників, створення здорового психологічного клімату в колективах та розробка інструкцій вважаються важливими нематеріальними засобами підтримання високого рівня трудової активності працівників.

Моральне стимулювання працівників зазвичай підвищує моральний дух працівників і не пов'язане з матеріальними виплатами, а ґрунтується на зміцненні трудового законодавства як способу морального визнання певних працівників на основі результатів їхньої праці. Основними видами морального заохочення є усна або письмова подяка, нагородження грамотами або почесними грамотами, занесення працівників на дошки пошани та присвоєння почесних звань.

Мотиваційна структура людини - це співвідношення різних мотивів, які визначають її поведінку. На думку вчених, поведінка людини дуже фіксована, але її можна змінювати і свідомо формувати. Ця мотиваційна структура є специфічною для кожного працівника і визначається поєднанням таких факторів, як кваліфікація, добробут, соціальний статус, посада та ціннісні орієнтації. Кожен керівник повинен знати і передбачати бажання і

здібності своїх підлеглих, внутрішні і зовнішні мотиви їхньої поведінки, а також взаємозв'язки між цими мотивами. Для успішного управління менеджери повинні відслідковувати ситуацію та баланс персоналу, мати засоби впливу на мотивацію, передбачати та локалізувати можливі ризики, загрози та втрати. Менеджери створюють і регулюють певні мотиваційні структури поведінки своїх підлеглих, розвивають позитивну мотивацію співробітників, послаблюють негативну мотивацію і безпосередньо заохочують поведінку і ставлення персоналу.

Підприємствам роздрібної торгівлі необхідно приділяти якомога більше уваги мотивації своїх працівників, використовуючи різні методи, способи ведення бізнесу та види мотивації, щоб максимально ефективно використовувати наявні трудові ресурси і таким чином зміцнювати кадрову безпеку, а отже, стабільність і добробут.

4. Управління - це комплекс заходів, встановлених для персоналу, зокрема керівництво, правила, обмеження, режими, технічні процеси, оцінки, контроль, інші операції та процедури безпеки. Безпосередня мета цього комплексу - виключити можливість заподіяння шкоди з боку персоналу.

5. Нагляд. сюди входить забезпечення компанії необхідними працівниками, отримання оперативної інформації як основи для формулювання та реалізації відповідних управлінських рішень [56], заповнення вакансій, утримання працівників та підвищення їх кваліфікації, розробка систем стимулювання та винагороди, усунення шкоди від трудових спорів [57], аналіз ситуації у конкурентів, співпраця з біржами праці та кадровими агентствами, аналіз стану місцевого ринку праці та оцінка результатів діяльності працівників.

Завдання, на основі яких діє механізм забезпечення кадрової безпеки:

- досліджувати, класифікувати та систематизувати типові загрози, які спричиняють деструктивні та дестабілізуючі процеси у сфері кадрової безпеки;

- оптимізувати співвідношення між механізмами мотивації та кримінальної/фінансової відповідальності;
- організувати аналітичну систему призначення та формування спеціалізованих кадрів;
- забезпечувати захист всіх складових кадрової безпеки;
- проводити роз'яснювальні роботи з персоналом та підвищувати його обізнаність щодо відповідальності за корупційні дії, хабарництво та здирництво;
- забезпечувати захист усіх складових кадрової безпеки;
- контролювати дотримання персоналом нормативно-правових документів, що стосуються корупції, злочинності та хабарництва;
- організовувати навчальні та ознайомчі лекції, семінари та тренінги з системою заходів щодо забезпечення безпеки працівників у компаніях та ознайомлення їх з категорією комерційної таємниці [59].

Таким чином, сьогодні існує багато інструментів для підвищення рівня безпеки людини на підприємствах. Однак, окрім цих важливих напрямів, особливо важливим у майбутньому, особливо для підприємств роздрібною торгівлі, які потребують досвідчених, лояльних, сумлінних, добросовісних працівників, які володіють духом корпоративної ідентичності та вміють зберігати конфіденційну інформацію, є впровадження таких заходів, як підвищення заробітної плати в компаніях відповідно до показників європейських країн розробка чіткої нормативно-правової бази для регулювання роботи та захисту працівників та залучення широкого кола працівників до реалізації управлінських функцій Ці заходи потребують державної підтримки, ефективної нормативно-правової бази та фінансових ресурсів. Таким чином, розробка та реалізація вищезазначених заходів щодо вдосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки на ТОВ "Ельбрук Плюс" сприятиме стрімкому розвитку компанії та підвищенню конкурентоспроможності й ефективності її господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

Кадрова безпека підприємства - це процес забезпечення кадрової безпеки на всіх етапах (виявлення талантів, відбір, оцінка компетенцій, визначення психологічних та емоційних якостей, мотивація, формування лояльності до компанії тощо), який забезпечує своєчасне прогнозування та ідентифікацію можливих ризиків і загроз, що виникають зі сторони персоналу, а також чіткий моніторинг кадрових процесів та їх стану. Таким чином, забезпечується економічна безпека підприємства та можливість протидіяти загрозам з боку внутрішнього і зовнішнього середовища.

Кадрова безпека відіграє важливу роль у загальній системі безпеки організації. Кадрова безпека - це завдання, яке стосується персоналу, оскільки в будь-якій організації персонал є основною одиницею, яка впливає на ефективність роботи підприємства.

Система управління кадровою безпекою підприємства - це система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного управління персоналом підприємства на основі стабільності системи економічної безпеки.

Вибір основних функціональних складових системи управління кадровою безпекою ґрунтується на специфіці системи управління кадровою безпекою підприємства і залежить від розміру, виду діяльності, організаційно-правової форми підприємства.

Для оцінки стану системи управління кадровою безпекою підприємства використовується методика, яка забезпечує послідовний і всебічний аналіз та рекомендує відповідні заходи для відновлення стабільного стану відповідної системи.

Діагностика кадрової безпеки підприємства, тобто виявлення проблем та визначення відхилень, надає інформацію для прийняття рішень щодо управління кадровою безпекою та дозволяє сформулювати основні напрямки розвитку кадрового потенціалу.

До основних кадрових проблем ТОВ "Ельбрук Плюс" належать труднощі з підбором добре освічених і висококваліфікованих фахівців, які володіють новітніми технологіями, здатні швидко впроваджувати нові аспекти роботи і керувати сучасними об'єктами, недостатня укомплектованість штату і незадоволеність персоналу системою соціального забезпечення та умовами праці, необхідність підтримки досить високого рівня заробітної плати з урахуванням її зв'язку з інфляцією з метою запобігання плинності кадрів.

SWOT-аналіз виявив сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства, а також можливості та загрози для підбору персоналу. Тому цілями кадрової стратегії підприємства є: забезпечення підприємства достатньою кількістю робочої сили для реалізації стратегії розвитку підприємства; турбота про працівників підприємства та забезпечення стабільності підприємства та його працівників у майбутньому.

З'ясовано та класифіковано за етапами взаємодії працівника із підприємством найголовніші ризики та загрози, що в подальшому дозволило сформувати технологію забезпечення кадрової безпеки ТОВ "Ельбрук Плюс", яка визначає основні напрями із подальшим обґрунтуванням можливості застосування інструментів, до числа яких віднесено як традиційні, так і новітні, пов'язані з використанням інформаційних продуктів. Розроблено технологію забезпечення кадрової безпеки ТОВ "Ельбрук Плюс" з огляду на специфіку виробництва продукції, що спрямована як на першочерговий захист висококваліфікованих працівників, професійний та інтелектуальний потенціал яких забезпечує генерування нових ідей, так і на протидію ризикам і загрозам, що пов'язані з діяльністю персоналу.

Під механізмом забезпечення кадрової безпеки підприємств роздрібною торгівлі слід розуміти одночасно організовану та організуючу систему ключових елементів з метою зміцнення кадрової безпеки та забезпечення ефективного функціонування її системи, яка включає мотиваційну, соціально-економічну, психологічну, адміністративну, організаційну,

інформаційну, дисциплінарну та правову функціональні складові. Будучи важливою складовою системи забезпечення кадрової безпеки підприємства, її механізм покликаний сприяти дотриманню принципів, ефективному використанню методів, засобів, заходів, інструментів, збереженню об'єктів кадрової безпеки та суб'єктів, попередженню різноманітних загроз, зокрема з боку тих же суб'єктів безпеки, для досягнення цілей діяльності підприємства та зміцнення його кадрової безпеки, через виконання поставлених завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О.Ю. Концептуальні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2017. № 1. С. 32-37.
2. Беззубченко О. А. Економічна безпека як складова стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності / О. А. Беззубченко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка. - 2020. - Вип. 19. - С. 20-27.
3. Бойко М. В. Економічна безпека малих сільськогосподарських підприємств / М. В. Бойко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2019. - Вип. 15(1). - С. 181-185.
4. Бондарук Т. Економічна природа механізму забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки / Т. Бондарук, О. Бондарук, І. Ігнатова // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2019. - № 2. - С. 137-145.
5. Бортнік С.М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. Економічний форум. 2018. № 2. С. 331-338.
6. Бугайцов С. Г. Економічна безпека як складова системи національної безпеки: державно-управлінський аспект / С. Г. Бугайцов // Інвестиції: практика та досвід. - 2019. - № 4. - С. 108-113.
7. Бушман Т. С. Обґрунтування вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. Бізнес Інформ. 2017. № 1. С. 313-318.
8. Вахлакова В. В. Економічна безпекологія: становлення науки / В. В. Вахлакова // Проблеми економіки. - 2017. - № 1. - С. 290-296.
9. Ворфоломєєва О.М., Яковлєва О.В. Проблеми кадрової безпеки підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 157-161.

10. Гавкалова Н.Л., Бушман Т.С. Методичний підхід щодо визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. Проблеми економіки. 2016. № 4. С. 107-113.
11. Геєць В.М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / [В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк та ін.]. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.
12. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 7. С. 29-37.
13. Гонтарева І. В. Економічна оцінка вартості інформаційної безпеки підприємницької діяльності / І. В. Гонтарева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 3. - С. 59-62.
14. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом / О. В. Грідін // Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва ім. П. Василенка. - 2017. - Вип. 188. - С. 228-236.
15. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. Соціальна економіка. 2017. № 2. С. 88-92.
16. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / [Шкарлет С.М. та ін.] ; під заг. наук. керівництвом заслуж. діяча науки і техніки України, д-ра екон. наук, проф. Шкарлета С.М. ; Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів: ЧНТУ, 2017. 205 с.
17. Затонацький Д. А. Кадрова безпека підприємства: сутність дефініції та індикатори стану в умовах становлення нової економіки Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 46(1). С. 88-93.
18. Зачосова Н.В., Надточій Я.М. Напрями забезпечення надійності персоналу та кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 21. С. 82-86.

19. Зубко Т., Лаптева В. Індикатори кадрової безпеки підприємства. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. № 4. С. 57-67.
20. Іващенко О.В. Відбір персоналу як складова забезпечення кадрової безпеки підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3. С. 159-165.
21. Іващенко О.В., Шелеметьєва Т.В. Теоретичні засади мотивації персоналу в забезпеченні кадрової безпеки підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2. С. 155-162.
22. Кавун С.В., Панченко В.А. Методи формування політики кадрової безпеки. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 53-59.
23. Качан Н.С. Формування понятійного апарату в системі кадрової безпеки підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. 2017. № 12. С. 130-139.
24. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
25. Колісніченко П. Т. Еволюційний підхід до трактування терміну "економічна безпека" / П. Т. Колісніченко // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. - 2017. - № 11. - С. 88-96.
26. Кондратьєва С.В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. Економіка: реалії часу. 2015. № 5. С. 194-198.
27. Копча Ю.Ю. Формування системи оцінки кадрової складової підприємства при управлінні потенціалом економічної безпеки. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 2. С. 116-122.
28. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. Економіка і фінанси. 2016. № 3. С. 15-23.

29. Кравченко О. О. Чинники забезпечення кадрової безпеки підприємств у сучасних умовах / О. О. Кравченко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 6. - С. 43–50.

30. Кучмеев О.О. Економічна безпека підприємства оптової торгівлі: фактори та засоби її гарантування / Кучмеев О.О. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / ДВНЗ «Ужгород. нац. ун-т». – Ужгород, 2017. – Вип. 16, ч. 1. – С. 162-165.

31. Латишева О.В, Підгора Є.О. Сутність та процедура планування та моделювання бізнес-процесів системи кадрової безпеки в умовах вітчизняних підприємств. Вісник економічної науки України. 2019. № 1. С.60-67.

32. Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. Суми : Видавництво «Довкілля», 2003. 326 с.

33. Лопатка К. А. Економічна безпека як економічна категорія: огляд наукових публікацій / К. А. Лопатка, Ю. Г. Шаранова // Економічний простір. - 2019. - № 148. - С. 5-18.

34. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності [Електронний ресурс] / Р. І. Лопатюк // Бізнес Інформ. - 2021. - № 12. - С. 277-282.

35. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка. 2018. Вип. 4. С. 213-221.

36. Момот Т.В., Чжан Х.Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. Бізнес Інформ. 2015. №8. С. 266-271.

37. Морозова М. Е. Перспективи розвитку управління персоналом організації / М. Е. Морозова // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи. - 2019. - Вип. 72(2). - С. 46-50.

38. Муромець Н.Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації [Текст] : монографія / Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. ;[ред. Н. Є. Муромець] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. - Харків : Панов А. М., 2019. - 192 с.
39. Назарова Г.В., Лобазов С.М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. Економіка: реалії часу. 2015. № 1. С. 134-139.
40. Никифорова В.Г., Кравченко В.О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 3. С. 174-183.
41. Обруч Г. В. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / Г. В. Обруч, Я. С. Чернега, М. Р. Шульга // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 68. - С. 164-174.
42. Олійник Т. І. Економічна безпека суб'єкта господарювання: сутність та підходи до визначення / Т. І. Олійник // Інвестиції: практика та досвід. - 2019. - № 18. - С. 42-46.
43. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 21(2). С. 53-60.
44. Панченко В.А. Функціональні складові системи кадрової безпеки. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 3. С. 93-99.
45. Перебийніс В. І. Економічна стійкість та конкурентоспроможність агропродовольчого комплексу як фактори економічної безпеки / В. І. Перебийніс, Ю. В. Перебийніс // Економічний вісник Донбасу. - 2019. - № 2. - С. 22-29.
46. Поскрипко Ю.А. Оцінка стану кадрової складової економічної безпеки в процесі управління персоналом. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 1(1). С. 16-21.

47. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія. Львів : ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
48. Розкошна О.А., Артеменко А.С., Гурина К.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу як кадрової складової економічної безпеки підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2(6). С. 1355-1358.
49. Романовська Ю. А. Соціально-економічна безпека: зміст категорії та її об'єкти / Ю. А. Романовська // Бізнес Інформ. - 2019. - № 6. - С. 13-20.
50. Савенко І. І. Економічна безпека підприємства: підходи до визначення / І. І. Савенко, І. О. Седікова // Економіка харчової промисловості. - 2019. - Т. 11, Вип. 4. - С. 35-41.
51. Сазонець І.Л. Міжнародні стандарти безпеки підприємств: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 351 с.
52. Світлична В.Ю., Запара А.П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. Молодий вчений. 2016. № 12. С. 870-873.
53. Семенченко А.В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 9. С. 428-433.
54. Стадник В. В. Економічна безпека: сутність, чинники та інструменти мінімізації ризиків в контексті сталого розвитку переробних підприємств / В. В. Стадник, Г. О. Соколюк, В. М. Йохна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 2. - С. 7-11.
55. Тарасевич О.В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід [Текст] : монографія / Тарасевич О. В. ; НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. - Вінниця : Нілан, 2017. - 397 с.
56. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Тарнавський Михайло Іванович ; Нац ун-т "Львів. політехніка". - Львів, 2018. - 25 с.

57. Ткаченко В.І. Сутність кадрової безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22(3). С. 81-84.
58. Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства. Економіка харчової промисловості. 2017. Вип. 3. С. 88-96.
59. ТОВ "Ельбрук Плюс". You Control. [URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41207797/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41207797/).
60. ТОВ "Ельбрук Плюс". URL: <https://elbruk.com.ua/ua/g5344716-trotuarnaya-plitka>.
61. Тюріна Н.М., Баксалова О.М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 2(2). С. 230-234.
62. Халіна О.В., Козаченко Н.О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017. № 2. С. 133-142.
63. Чередниченко О.Ю., Товма М.І. Актуальні питання забезпечення кадрової безпеки як важливої складової системи безпеки установи, закладу, підприємства. Честь і закон. 2017. № 4. С. 44-48.
64. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 4. С. 57-61.
65. Чорна О. Ю. Кадрова безпека інтегрованої промислової структури: поняття, склад та основні загрози / О. Ю. Чорна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2017. - № 6. - С. 242-249.
66. Шмалій Л. М. Економічна безпека підприємства: сучасні проблеми забезпечення / Л. М. Шмалій // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2019. - № 1. - С. 123-129.
67. Шуміло О. Аналіз визначень поняття "економічна безпека підприємства" / О. Шуміло, Л. Калініченко, К. Шип // Збірник наукових

праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Вип. 46. - С. 126-134.

68. Beardwell J. Human Resource Management: A Contemporary Approach 7/E. Instock ApS, 2014. 704 p.

69. Laakso-Manninen R., Viitala R. Competence management and humanresource development. Haaga-Helia University of Applied Sciences, 2007.121 p.

ДОДАТКИ