

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

Магістерська робота

на тему «Забезпечення кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах»

Виконав: студент 6-го курсу, групи 601-УФБ
Спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
за освітньо-професійною програмою «Управління
фінансово-економічною безпекою»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Садовий М.С.

Керівник: д.е.н., професор Онищенко В.О.

Рецензент: завідувач кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу Чижевська М.Б.

Засвідчую, що в цій роботі немає запозичень із
праць інших авторів без відповідних посилань
Садовий М.С.

Підтверджую достовірність даних, використаних
у роботі
Садовий М.С.

Полтава, 2025 року

АНОТАЦІЯ

Садовий М.С. Забезпечення кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах. Рукопис. Магістерська робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою», Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2025.

Робота містить 61 сторінку, 10 таблиць, 14 рисунків, список літератури з 54 джерел.

Ключові слова: кадрова безпека, фінансово-економічна безпека, система, ризики і загрози, служба фінансової безпеки.

У контексті ринкової економіки управління підприємством через призму економічної безпеки є важливою та актуальною задачею. Підприємства повинні ефективно протистояти різноманітним загрозам і забезпечити швидке відновлення після їх виникнення. Успішне функціонування організацій в умовах ринку вимагає розробки та впровадження комплексної системи заходів для забезпечення економічної безпеки. В останні роки спостерігається збільшення загроз з боку власного персоналу, що негативно впливає на економічну безпеку підприємства та зростання ризиків у сфері управління кадрами. За прогнозами експертів, ці ризики можуть призвести до значних фінансових втрат або навіть до втрати компанії її власниками, а також суттєво зменшити ринкову вартість активів. Кадрова безпека підприємства є одним із ключових аспектів загальної економічної безпеки, і ефективне вирішення проблем, пов'язаних з її забезпеченням, безпосередньо впливає на стабільність та безпеку підприємства в цілому.

Метою магістерської роботи є поглиблення теоретичних основ, розробка науково-практичних рекомендацій щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення кадрової безпеки підприємства на ПП «ВТК «Лукас».

Предметом дослідження – сукупність теоретичних, методичних засад та практичних рекомендацій щодо забезпечення кадрової безпеки в системі фінансово-економічної безпеки.

У теоретичній частині розглянуто сутність поняття «кадрова безпека підприємства», визначено місце кадрової безпеки в системі фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання та охарактеризовано кадровий потенціал підприємства у контексті мінімізації ризиків фінансово-економічної безпеки.

У розрахунково-аналітичній частині роботи досліджено сучасні методи та практики оцінювання кадрової безпеки підприємства, проведено діагностику кадрової безпеки ПП «ВТК «Лукас»; досліджено досвід європейських країн у сфері мотивації працівників та окреслено напрями забезпечення кадрової безпеки досліджуваного підприємства.

Практичне значення дослідження полягає в розробці напрямів побудови ефективної системи кадрової безпеки досліджуваного підприємства.

SUMMARY

Sadovyi M.S. Ensuring personnel security of the enterprise in modern conditions. Manuscript. Master's thesis for the second (master's) level of higher education in the specialty 072 " Finance, banking, insurance and stock market " in the educational-professional program "Financial and economic security management", National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", Poltava, 2025.

The work contains 61 pages, 10 tables, 14 figures, a list of references from 54 sources.

Keywords: personnel security, financial and economic security, system, risks and threats, financial security service.

In the context of a market economy, managing an enterprise through the prism of economic security is an important and urgent task. Enterprises must effectively counteract various threats and ensure rapid recovery after they occur. The successful functioning of organizations in the market requires the development and implementation of a comprehensive system of measures to ensure economic security. In recent years, there has been an increase in threats from its own staff, which negatively affects the economic security of the enterprise and the growth of risks in the field of human resources management. According to experts, these risks can lead to significant financial losses or even to the loss of the company by its owners, as well as significantly reduce the market value of assets. Human resources security is one of the key aspects of overall economic security, and effective solution of problems related to its provision directly affects the stability and security of the enterprise as a whole.

The purpose of the master's thesis is to deepen the theoretical foundations, develop scientific and practical recommendations for ensuring personnel security of the enterprise.

The object of the study is the process of ensuring personnel security of the enterprise at PE “PTC ‘Lucas’.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological principles and practical recommendations for ensuring personnel security in the system of financial and economic security.

The theoretical part considers the essence of the concept of “personnel security of enterprise”, determines the place of personnel security in the system of financial and economic security of an economic entity, and characterizes the personnel potential of enterprise in the context of minimizing the risks of financial and economic security.

In the calculation and analytical part of the work, modern methods and practices for assessing the personnel security of an enterprise are studied, diagnostics of the personnel security of PE “PTC ‘Lucas’ is carried out; the experience of European countries in the field of employee motivation is studied and the directions of ensuring the personnel security of the studied enterprise are outlined.

The practical significance of the study lies in the development of directions for building an effective system of personnel security of the researched enterprise.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. КАДРОВА БЕЗПЕКА ЯК ПІДСИСТЕМА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА | 7 |
| 1.1. Поняття кадрової безпеки підприємства: сутність, значення, структура | 7 |
| 1.2. Місце кадрової безпеки у системі фінансово-економічної безпеки підприємства..... | 11 |
| 1.3. Кадровий потенціал підприємства у контексті мінімізації ризиків фінансово-економічної безпеки | 15 |
| Висновки до розділу 1 | 19 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПП «ВТК «ЛУКАС») | 21 |
| 2.1. Аналіз сучасних методів та практик оцінювання кадрової безпеки підприємства..... | 21 |
| 2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ПП «ВТК «Лукас» | 27 |
| 2.3. Діагностика кадрової безпеки підприємства: комплексне оцінювання на основі збалансованої системи показників..... | 31 |
| Висновки до розділу 2..... | 36 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА..... | 38 |
| 3.1. Система виявлення, оцінки та запобігання ризикам у сфері кадрової безпеки | 38 |

| | | | | | | | | | |
|-----------|---------------|--------|------|---|--|----------|---------|--|--|
| | | | | МР | 601-УФБ | 11394084 | | | |
| | П. І. Б. | Підпис | Дата | | | | | | |
| Розроб. | Садовий М.С. | | | <i>Забезпечення кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах</i> | Літ. | Арк. | Аркушів | | |
| Перевір. | Онищенко В.О. | | | | 3 | 60 | | | |
| Н. Контр. | Глушко А.Д. | | | | Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування | | | | |
| Затверд. | Свистун Л.А. | | | | | | | | |

| | |
|--|----|
| 3.2. Досвід європейських країн у сфері мотивації працівників та шляхи забезпечення кадрової безпеки підприємства | 45 |
| 3.3. Розробка програм розвитку персоналу як елемента забезпечення кадрової безпеки | 48 |
| Висновки до розділу 3 | 19 |
| ВИСНОВКИ | 51 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 54 |
| ДОДАТКИ | 60 |

| | | | | | | | |
|------------------|----------------------|--------|------|---|--|------|---------|
| | | | | МР 601-УФБ 11394084 | | | |
| | П. І. Б. | Підпис | Дата | | | | |
| <i>Розроб.</i> | <i>Садовий М.С.</i> | | | <i>Забезпечення кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах</i> | Літ. | Арк. | Аркушів |
| <i>Перевір.</i> | <i>Онищенко В.О.</i> | | | | | 4 | 60 |
| <i>Н. Контр.</i> | <i>Глушко А.Д.</i> | | | | <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування</i> | | |
| <i>Затверд.</i> | <i>Свистун Л.А.</i> | | | | | | |

ВСТУП

У контексті ринкової економіки управління підприємством через призму економічної безпеки є важливою та актуальною задачею. Підприємства повинні ефективно протистояти різноманітним загрозам і забезпечити швидке відновлення після їх виникнення. Успішне функціонування організацій в умовах ринку вимагає розробки та впровадження комплексної системи заходів для забезпечення економічної безпеки. В останні роки спостерігається збільшення загроз з боку власного персоналу, що негативно впливає на економічну безпеку підприємства та зростання ризиків у сфері управління кадрами. За прогнозами експертів, ці ризики можуть призвести до значних фінансових втрат або навіть до втрати компанії її власниками, а також суттєво зменшити ринкову вартість активів. Кадрова безпека підприємства є одним із ключових аспектів загальної економічної безпеки, і ефективне вирішення проблем, пов'язаних з її забезпеченням, безпосередньо впливає на стабільність та безпеку підприємства в цілому.

Значний внесок у дослідження концепту «кадрова безпека» здійснили такі науковці, як Н. Реверчук, І. Чумаріна, А. Кібанов, А. Джобава, Л. Гончаренко, С. Васильчак, Ю. Чаплигіна та інші. Однак варто зауважити, що більшість авторів зводять сутність цього поняття переважно до запобігання крадіжкам, псуванню майна або іншим деструктивним діям з боку персоналу. Такий підхід є дещо обмеженим, оскільки загрози кадровій безпеці можуть проявлятися не лише у протиправних діях, але й у формі бездіяльності, недостатньої кваліфікації працівників, а також їх неналежної поведінки в умовах ризику. Це свідчить про необхідність розширення трактування поняття кадрової безпеки для врахування всього спектру потенційних загроз.

Метою дипломної роботи є поглиблення теоретичних основ, розробка науково-практичних рекомендацій щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Досягнення мети передбачається шляхом розв'язання наступних завдань:

- визначити сутність та місце кадрової безпеки в системі фінансово-економічної безпеки підприємства;
- дослідити сучасні методи та практики оцінювання кадрової безпеки підприємства;
- охарактеризувати функціональні особливості організації кадрової політики на підприємстві;
- виявити загрози та слабкі місця у забезпеченні кадрової безпеки підприємства;
- провести діагностику кадрової безпеки підприємства;
- здійснити аналіз діючої системи персоналу підприємства за допомогою збалансованої системи показників та методу сценарного аналізу;
- удосконалити механізми виявлення, оцінювання та запобігання ризикам у сфері кадрової безпеки;
- розробити програми розвитку персоналу на ПП «ВТК «Лукас» щодо забезпечення кадрової безпеки в системі фінансово-економічної безпеки.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення кадрової безпеки підприємства на ПП «ВТК «Лукас». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних засад та практичних рекомендацій щодо забезпечення кадрової безпеки в системі фінансово-економічної безпеки.

Результати дослідження оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна безпека: держава, регіон, підприємство».

РОЗДІЛ 1

КАДРОВА БЕЗПЕКА ЯК ПІДСИСТЕМА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття кадрової безпеки підприємства: сутність, значення, структура

Безпека підприємства є багатовимірним і комплексним поняттям, яке охоплює різні аспекти діяльності організації, спрямовані на захист її ресурсів, стабільність функціонування та досягнення стратегічних цілей. Однією з ключових складових цього поняття є кадрова безпека, яка має на меті забезпечення належного рівня професійної компетенції, відповідальності та лояльності працівників до організації. Персонал підприємства виступає як об'єкт і суб'єкт потенційних загроз, що робить його складною ланкою в системі безпеки. Ризики, пов'язані з персоналом, можуть негативно позначатися діловій репутації та фінансовому стані підприємства.

На сьогоднішній день не існує єдиного трактування поняття «кадрова безпека» у наукових джерелах. Значна частина дослідників пов'язує це поняття із сукупністю заходів, спрямованих на запобігання крадіжкам, ушкодженню майна та іншим негативним впливам, що можуть виникати внаслідок дій співробітників на підприємстві. Частина науковців розглядає кадрову безпеку підприємства як складову частину його економічної безпеки. Підходи до трактування дефініції «кадрова безпека» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «кадрова безпека»

| № з/п | Автор/джерело | Визначення |
|-------|---------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Реверчук Н. | Кадрова безпека підприємства полягає в запобіганні та мінімізації ризиків, які можуть негативно вплинути на економічну стабільність організації через недостатню кваліфікацію працівників або неефективне управління персоналом. Вона передбачає заходи, спрямовані на |

Продовження табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 |
|----|-------------------------------|---|
| | | збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства [1]. |
| 2. | Ареф'єва О., Литовченко О. | Кадрова безпека визначається як система управлінських заходів, спрямованих на раціональне формування та ефективне використання кадрового потенціалу, з метою підтримання економічної стабільності та підвищення результативності господарської діяльності підприємства [2]. |
| 3. | Мехеда А., Маренич Н. | Кадрова безпека підприємства передбачає поєднання таких компонентів безпеки життєдіяльності, як соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна складові [3]. |
| 4. | Яременко О. Ф. | Кадрова безпека розглядається як стан захищеності соціально значущих інтересів організації, спрямованих на розвиток і вдосконалення людського капіталу, забезпечення ефективного управління людськими ресурсами та зниження ризиків, пов'язаних із кадровими аспектами її діяльності [4]. |
| 5. | Васильчак С. | Кадрова безпека є ключовим елементом економічної безпеки підприємства, основною метою якого є виявлення, нейтралізація, запобігання та усунення загроз, ризиків і небезпек, що можуть впливати на персонал, його інтелектуальний потенціал, а також виходити від нього. Ця безпека реалізується через ефективну систему управління трудовими ресурсами та виважену кадрову політику підприємства [5]. |
| 6. | Томаневич Л. | Кадрова безпека, як складова загальної безпеки підприємства, представляє собою кількісно-якісну характеристику рівня захищеності інтересів організації від внутрішніх і зовнішніх загроз та ризиків, що стосуються персоналу, а також ефективного використання його людського, інтелектуального та соціального капіталу [6]. |

Аналізуючи наведені трактування, доцільно відмітити, що частина авторів предметом кадрової безпеки вважає виключно інтереси працівників, а інша – інтереси підприємства. Втім, саме недотримання балансу економічних інтересів суб'єкта господарювання та персоналу призводить до порушення безпеки. Відповідно, кадрова безпека являє собою комплекс заходів і взаємовідносин персоналу, який забезпечує ефективне економічне функціонування підприємства, здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам та впливам. При цьому дотримуються інтереси працівників, зокрема

забезпечення їх фінансової стабільності, можливостей для кар'єрного зростання та пенсійно-страхового захисту.

Узагальнюючи існуючі визначення поняття «кадрова безпека», можна виділити наступні наукові підходи (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до визначення змісту кадрової безпеки підприємства

*Складено автором за даними [7]

Для глибшого дослідження сутності та змісту кадрової безпеки було проведено наукову декомпозицію основних складових проаналізованих визначень. Аналіз здійснювався за такими критеріями: сутнісна характеристика поняття, ключові завдання кадрової безпеки та її основна мета. Узагальнені результати декомпозиції наведені на рисунку 1.2.

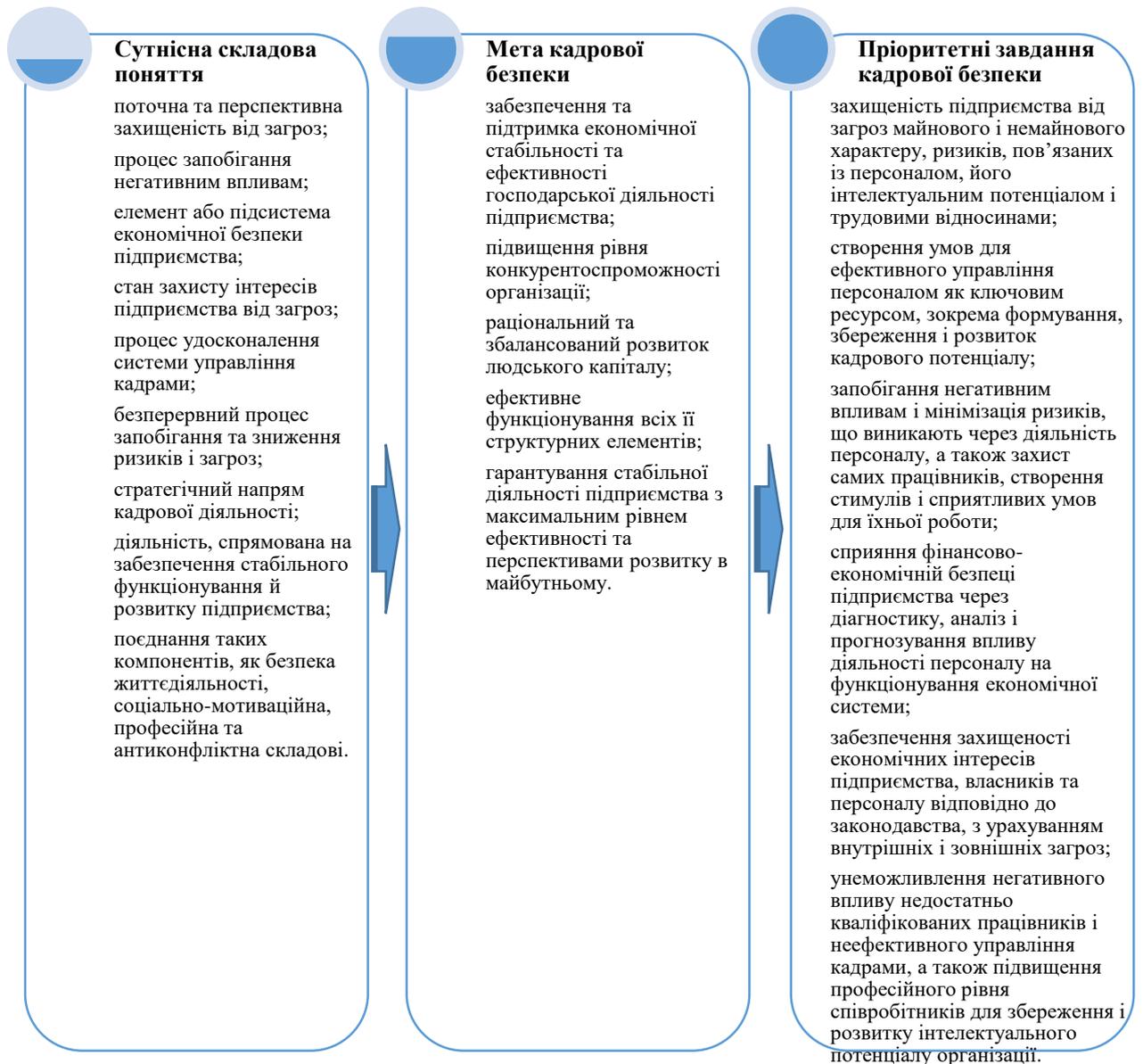


Рис. 1.2. Декомпозиція визначення сутності кадрової безпеки

* Складено автором за даними [8]

Розглянуті наукові підходи формують основу не лише для ідентифікації функціональних компонентів структури, але й для визначення основних функцій, що реалізуються у процесі забезпечення кадрової безпеки. Спираючись на ці підходи та враховуючи результати досліджень, присвячених цій тематиці, можна запропонувати загальну структуру кадрової безпеки, поділену за її функціональними елементами (рис. 1.3).

| | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Кадрова безпека підприємства | Безпека життєдіяльності | Безпека здоров'я |
| | | Фізична безпека |
| | Соціально-мотиваційна безпека | Кар'єрна безпека |
| | | Фінансова безпека |
| | | Технологічна безпека |
| | | Естетична безпека |
| | | Адміністративна безпека |
| | Професійна безпека | Пенсійно-страхова безпеку |
| | | Безпека праці |
| | | Інтелектуальна безпеку |
| | Антиконфліктна (психологічна) безпека | Психолого-комунікаційна безпека |
| | | Патріотична безпека |

Рис. 1.3. Структура кадрової безпеки підприємства

* Складено автором за даними [9]

Зазначені елементи не діють окремо, а формують цілісну систему, в якій працівники оцінюють такі аспекти, як здоров'я, фінансова стабільність, можливості розвитку та соціальні гарантії. Їхнє узгоджене функціонування є визначальним для стійкої роботи підприємства.

1.2. Місце кадрової безпеки у системі фінансово-економічної безпеки підприємства

Система економічної безпеки є центральним поняттям у галузі економічної безпекології та досліджується в контексті різних рівнів об'єктів, таких як підприємства, регіони чи держава. Проте серед науковців немає єдиного підходу до визначення цього терміна. Зокрема, Г. Козаченко трактує

систему економічної безпеки як сукупність взаємозалежних структур, методів і засобів, що забезпечують захист бізнесу від різноманітних загроз, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру [10]. У цьому контексті система включає управлінські, правові, економічні та інші механізми, спрямовані на протидію незаконним діям і мінімізацію матеріальних втрат.

Зазначені визначення поняття «кадрова безпека» у попередньому підпункті, дозволяють зробити висновок, що кадрова безпека, як складова економічної безпеки підприємства, охоплює всі аспекти організації та управління персоналом. Її основною метою є формування трудових і соціально-культурних відносин, які сприяють забезпеченню беззбиткової діяльності підприємства.

Вплив кадрової безпеки на економічну безпеку підприємства представлено на рисунку 1.4.

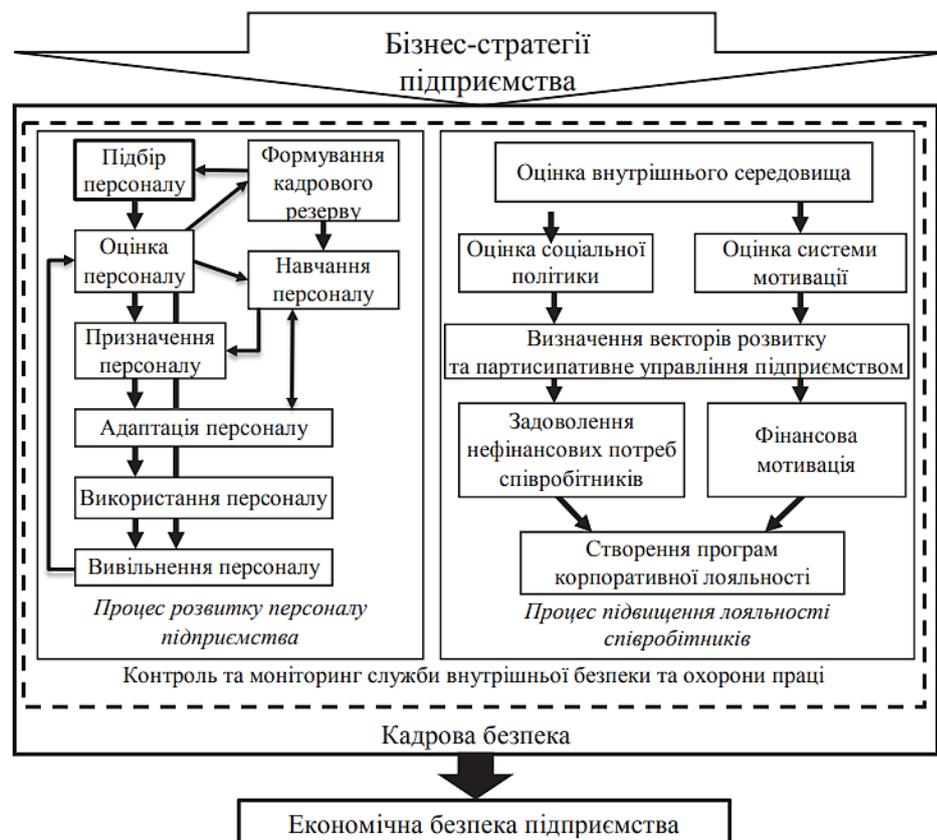


Рис. 1.4. Вплив кадрової безпеки на економічну безпеку підприємства

*Складено автором за даними [11–13]

Зважаючи на критичну роль кадрової безпеки у забезпеченні фінансово-економічної стійкості підприємства, її впровадження має носити системний характер. Це передбачає інтеграцію зусиль різних структурних підрозділів та служб суб'єкта господарювання. Ефективне управління кадровою безпекою вимагає участі не лише кадрової служби, але й фінансового, юридичного, аналітичного, технічного відділів, а також залучення служби внутрішнього контролю. Такий міждисциплінарний підхід дозволяє враховувати всі аспекти, пов'язані з потенційними ризиками для персоналу, зокрема економічні, правові, соціальні та технологічні загрози. У результаті забезпечується створення ефективної системи кадрової безпеки, яка сприяє зниженню ризиків, оптимізації управління людськими ресурсами та досягненню довгострокової стабільності організації [14, 15]. Структура кадрової безпеки як складової фінансово-економічної безпеки підприємства представлена на рисунку 1.5.

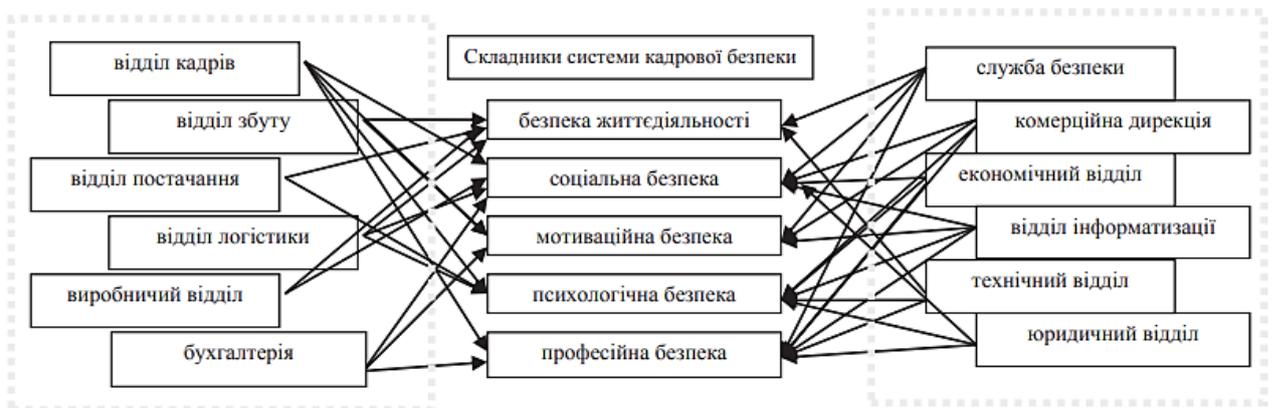


Рис. 1.5. Структура кадрової безпеки як складової фінансово-економічної безпеки підприємства

У сучасній теорії економічної безпеки досі відсутня єдина уніфікована система забезпечення кадрової безпеки, яка б мала чітку та логічно структуровану побудову й визначений механізм функціонування. Це ускладнює ефективне використання наявних ресурсів та досягнення належного рівня кадрової безпеки через однобічне її трактування. Більшість суб'єктів

господарювання зводять заходи економічної безпеки переважно до фізичних аспектів, ігноруючи інші важливі компоненти [16]. Розробка схематичного представлення системи забезпечення кадрової безпеки здатна вирішити ці проблеми (рис. 1.6).

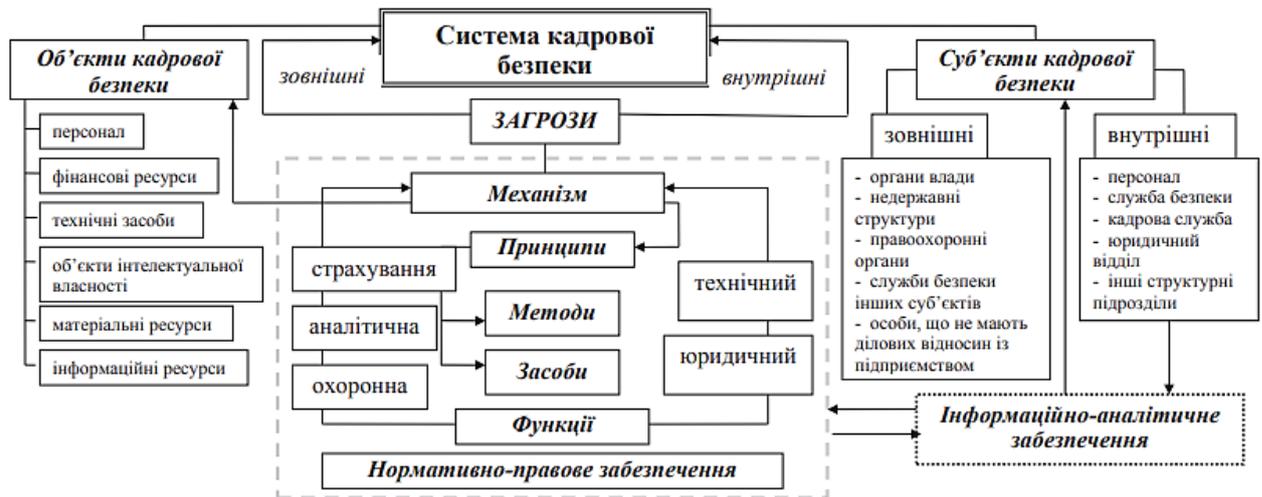


Рис. 1.6. Модель системи забезпечення кадрової безпеки підприємства

Ключовим аспектом кадрової безпеки є проактивний підхід до виявлення та попередження потенційних загроз, які можуть негативно впливати на стан кадрового складника економічної безпеки підприємства. Загрози у цьому контексті розглядаються як дії або події, що здатні порушити стабільність та ефективність роботи персоналу, а також створити ризики для досягнення стратегічних цілей підприємства. Таким чином, забезпечення кадрової безпеки означає не лише реагування на вже існуючі проблеми, але й впровадження заходів, спрямованих на запобігання їх виникненню.

Ефективне управління кадровою безпекою передбачає проведення систематичної діагностики потенційних ризиків, таких як недостатня кваліфікація працівників, плинність кадрів, конфлікти в колективі або зовнішні загрози, пов'язані з конкурентами чи ринковими змінами. Важливими інструментами у цьому процесі є регулярний моніторинг кадрових процесів,

впровадження сучасних методів оцінювання персоналу, створення мотиваційних програм та забезпечення належного рівня умов праці [17].

Попередження загроз є критичним для збереження економічної стійкості підприємства, оскільки дозволяє уникнути матеріальних збитків, втрати інтелектуального капіталу та зниження продуктивності. Таким чином, кадрова безпека має розглядатися як невід'ємна частина загальної системи економічної безпеки, орієнтованої на довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

1.3. Кадровий потенціал підприємства у контексті мінімізації ризиків фінансово-економічної безпеки

Об'єктом кадрової безпеки виступають ризики та загрози, що виникають у зв'язку з діяльністю персоналу. Забезпечення кадрової безпеки спрямоване на попередження, виявлення та мінімізацію негативного впливу зазначених ризиків на діяльність підприємства.

У наукових джерелах загрози, пов'язані з кадровою безпекою, часто поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні загрози охоплюють дії, явища чи процеси, які виникають незалежно від волі та свідомості співробітників підприємства і призводять до заподіяння збитків (наприклад, негативний вплив інфляційних процесів на стабільність трудових відносин).

Внутрішні загрози пов'язані з діями працівників підприємства. Ці загрози можуть бути зумовлені як умисними діями працівників, наприклад, хабарництвом, крадіжками, саботажем, розголошенням чи продажем конфіденційної інформації, так і ненавмисними факторами, такими як низький рівень компетентності, халатність або випадкові обставини.

Американські експерти відзначають, що керівники та фахівці підприємств приділяють зовнішнім загрозам значно більше уваги. Вони ретельно готуються до їхньої реалізації, оцінюють можливі наслідки, фінансові

втрати та розробляють способи їхнього мінімізації. Однак, морально наслідки зовнішніх загроз сприймаються менш гостро. Це пов'язано з тим, що керівники підприємств розглядають зовнішні фактори (зокрема, реальних і потенційних конкурентів, фіскальні, наглядові та дозвільні органи) як ворожі. У сучасному менеджменті навіть застосовуються коефіцієнти для оцінки рівня ворожості чи агресивності зовнішнього середовища.

Модель впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на кадрову безпеку суб'єктів господарювання представлено на рисунку 1.7.



Рис. 1.7. Схема впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на кадрову безпеку суб'єкта господарювання

Згідно з даними порталу Content Security, розподіл внутрішніх і зовнішніх загроз для підприємств виглядає наступним чином:

- 1) розголошення інформації через надмірну комунікацію співробітників складає 32%;
- 2) несанкціонований доступ, зокрема через підкуп або співпрацю з конкурентами чи злочинними угрупованнями, становить 24%;

- 3) відсутність ефективного контролю та чітких вимог щодо дотримання конфіденційності в компанії – 14%;
- 4) обмін виробничим досвідом без належного регулювання – 12%;
- 5) неконтрольоване використання інформаційних технологій та систем – 10%;
- 6) конфлікти серед персоналу, спричинені низьким рівнем трудової дисципліни, психологічною несумісністю або недостатньо ефективним процесом відбору кадрів, – 8% [18, 19].

Ці дані свідчать про значний вплив як організаційних, так і людських факторів на загальний рівень безпеки підприємства, та підтверджують вагомість внутрішніх загроз, прикладами яких є:

- невідповідність кваліфікації працівників вимогам, встановленим до їхніх посад;
- недостатній рівень професійної підготовки персоналу;
- недоліки в організації системи управління персоналом;
- неякісна організація програм навчання та підвищення кваліфікації;
- неефективні механізми мотивації співробітників;
- помилки у плануванні та розподілі кадрових ресурсів;
- скорочення кількості раціоналізаторських ініціатив з боку персоналу;
- добровільне звільнення кваліфікованих працівників;
- фокусування працівників переважно на вирішенні короткострокових завдань;
- вузька орієнтація працівників на інтереси окремих підрозділів замість загальної стратегії підприємства;
- відсутність або недостатня ефективність корпоративної політики;
- недоліки у процесі перевірки кандидатів під час їхнього прийому на роботу [20].

Основними загрозами зі сторони персоналу підприємства, можуть бути наступні (рис. 1.8).

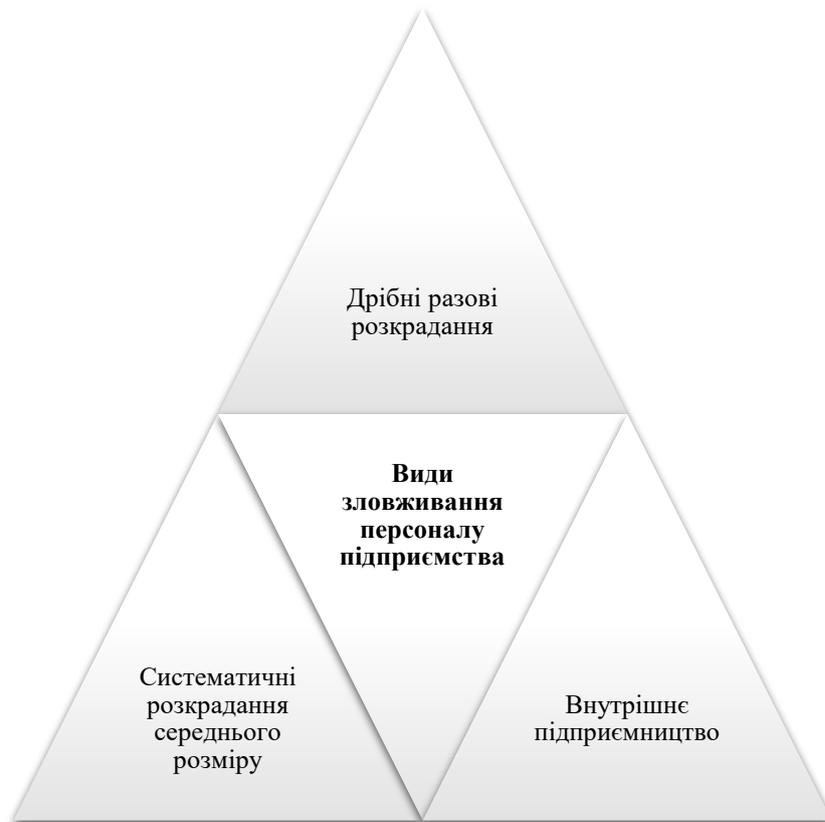


Рис. 1.8. Види зловживання персоналу підприємства

*Складено автором за даними [18]

Кадрова безпека підприємств базується на системі спеціальних заходів і механізмів, які формуються шляхом аналізу кількісних і якісних критеріїв. Для цього визначаються «сигнальні» індикатори кадрової безпеки, а також їх граничні значення. Перевищення цих значень вказує на виникнення негативних тенденцій у системі економічної безпеки підприємства, зокрема в її кадровій складовій. Це слугує сигналом для вжиття заходів, спрямованих на запобігання можливим загрозам, мінімізацію потенційних збитків або усунення шкідливих впливів.

Ознаками загроз у сфері кадрової безпеки підприємства можуть бути такі фактори:

- відхилення значень індикаторів кадрової безпеки від встановлених граничних показників у бік негативних змін;
- прояв негативних тенденцій у фінансовій діяльності, інформаційному забезпеченні, виробничих процесах, матеріально-технічному постачанні або збуті продукції (послуг) підприємства;
- підозріла або незрозуміла поведінка окремих працівників чи посадових осіб;
- спроби несанкціонованого доступу до внутрішньої інформації підприємства чи її неправомірне використання;
- поява конфліктних ситуацій невідомого походження у взаємодії з бізнес-партнерами;
- зафіксовані випадки розкрадань, пошкоджень матеріальних цінностей, зникнення фінансових або документальних ресурсів, витоку конфіденційної інформації, несанкціонованого доступу до неї чи її використання в інтересах третіх осіб;
- виникнення ризиків, пов'язаних із особистою безпекою працівників підприємства [22].

Такі прояви потребують оперативного реагування для попередження можливих негативних наслідків та забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження наукових праць засвідчило, що кадрова безпека є складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. Її основною метою є виявлення та нейтралізація загроз, ризиків і небезпек, які впливають на персонал, його інтелектуальний потенціал, та загальний рівень безпеки суб'єкта господарювання. Попередження загроз є критичним для збереження

економічної стійкості підприємства, оскільки дозволяє уникнути матеріальних збитків, втрати інтелектуального капіталу та зниження продуктивності.

Звертає на себе увагу те, що деякі дослідники зосереджуються виключно на захисті інтересів підприємства, не враховуючи потреби та інтереси працівників. Такий односторонній підхід може спровокувати загрози для кадрової безпеки, адже забезпечення гармонійного співвідношення інтересів організації та персоналу є необхідною умовою стабільності. Порушення цього балансу, коли досягнення безпеки однієї сторони відбувається за рахунок обмеження іншої, створює ризики, здатні негативно позначитися на кадровій стабільності.

Формування системи кадрової безпеки залежить не лише від управлінських заходів, але й від активного залучення працівників до процесів забезпечення безпеки підприємства. Загрози, пов'язані з персоналом, можуть мати як навмисний, так і ненавмисний характер, що зумовлює необхідність ретельного аналізу та планування превентивних заходів для їх мінімізації. Хоча повне усунення загроз, що виникають через дії працівників, є малоімовірним, значну їх частину можна передбачити й запобігти завдяки скоординованій діяльності різних структурних підрозділів. До таких підрозділів належать служби економічної безпеки, охорони та управління персоналом, які мають діяти в тісній інтеграції для створення ефективної системи захисту кадрових ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПП «ВТК «ЛУКАС»)

2.1. Аналіз сучасних методів та практик оцінювання кадрової безпеки підприємства

Оцінювання персоналу підприємства слід розглядати як невід'ємну складову системи управління, що включає процедуру атестації кадрів, яка впроваджується на підприємстві. Це також є важливим інструментом, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони кадрового складу, слугуючи основою для розвитку індивідуальних професійних здібностей працівників і підвищення їхньої кваліфікації. Основним завданням оцінювання персоналу є підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства. Такий процес виступає відправною точкою для вдосконалення професійних навичок співробітників, формування їх мотивації та забезпечення справедливої винагороди за виконану роботу.

Процес оцінювання персоналу надає керівництву цінну інформацію про рівень продуктивності співробітників, їхні професійні можливості та перспективи кар'єрного розвитку. Він дозволяє оцінити кваліфікацію працівників, їх відповідність корпоративним стандартам, визначити сильні та слабкі сторони колективу, а також планувати заходи з підвищення кваліфікації та навчання. Крім того, аналіз результатів оцінки сприяє виявленню причин низької ефективності окремих співробітників. Зокрема, результати оцінювання використовуються для ухвалення рішень щодо: підбору персоналу, оптимального розподілу кадрів і оцінки внеску кожного працівника у досягнення стратегічних цілей підприємства; вертикального та горизонтального просування працівників; вдосконалення управлінської

структури та підвищення ефективності взаємодії між керівниками й підлеглими.

Сучасні організації використовують різні методи оцінки персоналу, які умовно можна розділити на традиційні та сучасні підходи (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Методи оцінки персоналу

*Складено автором за даними [23]

Традиційні підходи до оцінювання персоналу характеризуються низкою особливостей:

1) основний акцент робиться на окремому працівникові, який розглядається як автономна одиниця без врахування його взаємодії з колективом та загального контексту організації;

2) оцінка здійснюється керівником на основі поточних досягнень співробітника, при цьому часто ігноруються довгострокові перспективи професійного розвитку працівника та стратегічні цілі підприємства.

Традиційні методи оцінювання персоналу мають низку переваг, серед яких виділяються простота, низька вартість і доступність у впровадженні. Однак такі підходи також характеризуються певними недоліками, зокрема, вони не враховують індивідуальні особливості працівників, які можуть впливати на їхню продуктивність, а також обмежено оцінюють потенціал для подальшого професійного розвитку. У контексті переходу до постіндустріальної економіки змінилося розуміння трудових ресурсів: працівників почали розглядати як людський капітал. Кожен співробітник виступає активним економічним агентом, що функціонує у межах складної соціально-економічної системи підприємства, приймаючи рішення та спрямовуючи свої зусилля на максимізацію власної корисності [24].

Недостатня ефективність традиційних методів оцінки персоналу в умовах сучасних викликів спричинила появу нових підходів до оцінювання працівників. Серед ключових тенденцій розвитку цих методів можна виділити такі:

- оцінювання не лише окремих працівників, але й робочих груп, підрозділів або команд, які розглядаються як основні функціональні одиниці підприємства;
- акцент на зворотному зв'язку від колег та оцінці здатності співробітника до ефективної командної роботи;
- врахування результатів діяльності всієї організації при аналізі індивідуальної ефективності [25].

Значна увага приділяється не лише виконанню поточних завдань, але й оцінці потенціалу працівника до професійного зростання, адаптації до змін та освоєння нових компетенцій, що сприяє розвитку організації в цілому.

Серед сучасних підходів до оцінювання персоналу найбільш поширеною є атестація, що розглядається як формалізований процес аналізу відповідності

працівника займаній посаді згідно з визначеними критеріями. Атестація має кілька основних цілей, зокрема: оцінювання результативності діяльності працівника, аналіз його професійної кваліфікації та відповідності вимогам підприємства, визначення кандидатів для просування по службі або звільнення, перегляд рівня заробітної плати із можливістю її коригування залежно від результатів атестації, а також виявлення потреб у професійному навчанні та розвитку необхідних компетенцій. Зазвичай проведення атестації передбачає участь таких осіб, як заступник директора з загальних питань, керівник відділу кадрів та секретар [25].

Останніми роками значної популярності набув інноваційний підхід до оцінювання персоналу, відомий як «360° атестація». Цей метод ґрунтується на засадах традиційної атестації, однак має низку унікальних характеристик. Суть методу полягає у заповненні спеціальних форм, у яких працівника оцінюють за встановленими критеріями не лише його безпосередній керівник, але й колеги, підлеглі, клієнти та інші учасники професійного середовища. Обов'язковим елементом є самооцінка працівника за аналогічними параметрами. Хоча окремі аспекти реалізації можуть відрізнятися, основна ідея полягає в отриманні багатовимірної оцінки професійної діяльності співробітника.

Систематичне використання «360° атестація» сприяє моніторингу змін у сприйнятті працівника колективом, дозволяє визначати його сильні та слабкі сторони, зокрема оцінювати м'які навички (soft skills). Такий підхід формує основу для цілеспрямованого розвитку трудового потенціалу. Цей метод вважається особливо ефективним для оцінювання менеджерів, оскільки дає змогу аналізувати їхні лідерські якості та стиль управління [26].

Аудит персоналу слід відрізнити від процесу оцінювання, оскільки він здійснюється одноразово з метою вирішення конкретних завдань, таких як визначення рівня лояльності працівників. Для цього можуть використовуватися методи асесмент-центру або HRA (Human Resources Analysis) [27].

Аналіз людських ресурсів (HRA) – це методологія, розроблена міжнародною дослідницькою мережею Factum Group, яка спрямована на аудит рівня відданості співробітників їхній роботі та компанії, а також на оцінювання рівня задоволеності працівників. Цей підхід дозволяє визначати ключові фактори, які впливають на мотивацію та поведінку персоналу. У своїй суті HRA є інструментом, що використовується для оцінки лояльності працівників і аналізу їхньої залученості до діяльності організації.

Метод управління за цілями (MBO) є системним підходом, спрямованим на забезпечення концентрації зусиль працівників підприємства на досягненні визначених завдань шляхом ефективного використання наявних ресурсів для досягнення оптимальних результатів. Цей метод, розроблений Пітером Друкером у 1954 році, передбачає визначення конкретних цілей для організації, її підрозділів та окремих співробітників на початку певного періоду (наприклад, місяця або кварталу) [28].

Цілі формулюються відповідно до концепції SMART, що передбачає їхню специфічність, вимірюваність, досяжність, орієнтацію на результат та обмеженість у часі [29]. Наприкінці визначеного періоду проводиться оцінка успішності виконання поставлених завдань, результати якої впливають на розмір премії працівників. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити орієнтацію на стратегічні пріоритети організації.

Метод управління за цілями є інструментом, що перетворює стратегічні завдання організації на конкретні цілі для підрозділів та окремих працівників, що в свою чергу дозволяє вдосконалити стратегію їхньої подальшої діяльності.

Отже, оцінка діяльності персоналу не повинна обмежуватися лише одним методом і зазвичай проводиться етапами. Для забезпечення об'єктивності на практиці часто використовуються кілька підходів, зазвичай 3-4, що дозволяє

усунути недоліки кожного окремого методу. Вибір конкретної методики залежить від визначених цілей оцінювання.

Аналіз методів оцінювання персоналу показав, що не існує універсальних підходів, здатних охопити всі аспекти розвитку працівників. Крім того, існуючі методики не сприяють активному розвитку працівників у контексті підвищення ефективності використання їхнього трудового потенціалу і не враховують сучасних підходів до управління цим потенціалом. У зв'язку з цим виникає потреба в розробці універсальної платформи для оцінки індивідуального трудового потенціалу, що базується на рейтинговому підході з урахуванням виконання визначених ключових показників ефективності (КПІ).

Кадрова безпека буде залежати від рішень, що приймаються на основі попереднього оцінювання персоналу за описаними методами. Послідовність оцінювання кадрової безпеки наведена на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Алгоритм оцінювання кадрової безпеки підприємства

*Складено автором за даними [30]

Запропонована послідовність дозволяє створити систему показників, що інтегрує зв'язки між основними напрямками стратегії розвитку підприємства. Це, в свою чергу, дає змогу більш обґрунтовано вибрати індикатори кадрової безпеки та на їхній основі формувати інтегральний показник, який відображає стан кадрової безпеки на підприємстві.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ПП «ВТК «Лукас»

Об'єктом дослідження є приватне підприємство «Виробничо-торгова компанія «Лукас», яке розташоване у м. Кременчук. Компанія була заснована у 1995 році як сімейний бізнес. Початково її основною діяльністю був продаж кондитерських виробів. ПП ВТК «Лукас» пройшло шлях від невеликого цеху з виготовлення пісочного печива, продуктивність якого становила 100 кг на зміну, до потужного виробничого підприємства з місячною виробничою потужністю 2,5 тисячі тонн продукції. Важливим етапом розвитку компанії стало відкриття другого виробничого майданчика та впровадження нового напрямку – виробництва виробів з листкового тіста.

На сьогодні компанія «Лукас» є сучасним підприємством, провідним виробником солодких виробів, що входить до числа найкращих кондитерських компаній України. Асортимент продукції налічує понад 100 найменувань, серед яких вироби з листкового та пісочного тіста, цукерки та торти.

На сьогодні підприємство «Лукас» перевищує понад 350 аналогічних виробників України за 10 економічними показниками. Засновник і керівник Олександр Лукацький розвиває бізнес за принципом чесної конкуренції, зосереджуючись на обсягах реалізації, а не на ціні продукції. Компанія є відповідальним партнером для місцевих органів влади, стабільно сплачуючи податки: 69,2 млн грн у 2020 році та 85,7 млн грн у 2021 році.

«Лукас» активно підтримує соціальні ініціативи, зокрема, ремонтує пологовий будинок і фінансує освітні проекти для шкіл. Компанія забезпечує високий рівень безпеки праці, заробітної плати працівників. Завдяки розвиненій інфраструктурі, сучасним технологіям, професійному обладнанню та кваліфікованим фахівцям «Лукас» продовжує успішно розвиватися.

Зважаючи на конкурентоспроможність та позицію ПП ВТК «Лукас» на ринку кондитерських виробів, необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства, зокрема оцінити його фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність. Оцінка фінансової стійкості має на меті визначити здатність підприємства витримувати вплив різноманітних факторів – як зовнішніх, так і внутрішніх, включаючи непередбачувані обставини, що можуть негативно позначитися на його фінансовому становищі [31].

Оскільки аналіз фінансової стійкості включає обчислення як абсолютних, так і відносних показників, а також визначення типу фінансової стійкості, на основі фінансової звітності (Додатки А, Б, В) доцільно здійснити розрахунки відповідних показників у таблиці 2.1. На основі отриманих результатів буде окреслено основні характеристики фінансової стійкості досліджуваного підприємства ПП ВТК «Лукас».

Таблиця 2.1

Показники фінансової стійкості ПП ВТК «Лукас» за 2021-2023 роки

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення | |
|--|-------|-------|-------|------------|-----------|
| | | | | 2022-2021 | 2023-2022 |
| Наявність власних коштів в обороті | 65910 | 87990 | 88662 | 22080,00 | 672,00 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,69 | 0,70 | 0,60 | 0,01 | -0,10 |
| Коефіцієнт автономії | 0,61 | 0,61 | 0,58 | -0,01 | -0,02 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 1,64 | 1,65 | 1,72 | 0,01 | 0,07 |
| Коефіцієнт фінансового ризику | 0,64 | 0,65 | 0,72 | 0,01 | 0,07 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 0,43 | 0,56 | 0,43 | 0,13 | -0,13 |
| Коефіцієнт покриття запасів | 0,90 | 1,22 | 1,35 | 0,32 | 0,13 |
| Коефіцієнт загальної заборгованості | 0,51 | 0,49 | 0,68 | -0,02 | 0,19 |
| Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу | 1,57 | 1,53 | 1,39 | -0,03 | -0,14 |

Аналіз показників фінансової стійкості ПП ВТК «Лукас» за період 2021–2023 років свідчить про поступове зростання обсягу власних оборотних коштів: у 2022 році їх збільшення становило 22 080 тис. грн, а у 2023 році – 672 тис. грн. Це сприяло зменшенню частки залученого капіталу та підвищенню рівня фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості, який визначає частку джерел фінансування, що можуть бути використані підприємством протягом тривалого часу (понад один рік), має нормативне значення 1 [32]. Однак розраховані значення цього показника є нижчими, що вказує на нестабільний фінансовий стан підприємства та значні фінансові ризики.

Для оцінки наявності джерел фінансування запасів і визначення типу фінансової стійкості виділяють три ключові показники: наявність власних коштів, наявність власних і довгострокових позикових коштів, а також загальних джерел фінансування [33]. Детальний аналіз показника, який відображає вид джерел фінансування матеріальних оборотних коштів, наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Класифікація типу фінансового стану ПП ВТК «Лукас» протягом 2021-2023 років

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | |
|---|---------|---------|---------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | | | | у сумі, тис. грн | темп зростання, % | у сумі, тис. грн | темп зростання, % |
| Загальна величина запасів | 103961 | 100757 | 71274 | -3204 | 96,92 | -29483 | 70,74 |
| Наявність власних коштів | 65910 | 87990 | 88662 | 22080 | 133,50 | 672 | 100,76 |
| Наявність власних та довгострокових позикових коштів (робочий капітал) | 93060 | 122664 | 96093 | 29604 | 131,81 | -26571 | 78,34 |
| Наявність загальних коштів | 113340 | 129769 | 142798 | 16429 | 114,50 | 13029 | 110,04 |
| Фв=В-Зп | -38051 | -12767 | 17388 | 25284 | 33,55 | 30155 | -136,19 |
| Фвд = ВД-Зп | -10901 | 21907 | 24819 | 32808 | -200,96 | 2912 | 113,29 |
| Фзк=ЗК-Зп | 9379 | 29012 | 71524 | 19633 | 309,33 | 42512 | 246,53 |
| Трикомпонентний показник фінансової стійкості $S(\Phi) = \{S1(\pm\PhiВ), S2(\pm\PhiВД), S3(\pm\PhiЗК)\}$ | {0,0,1} | {0,1,1} | {1,1,1} | - | - | - | - |

Отже, за результатами аналізу фінансової стійкості ПП ВТК «Лукас» встановлено, що у 2021 році фінансовий стан підприємства характеризувався нестабільністю та перебував на межі кризового рівня (рис. 2.3).

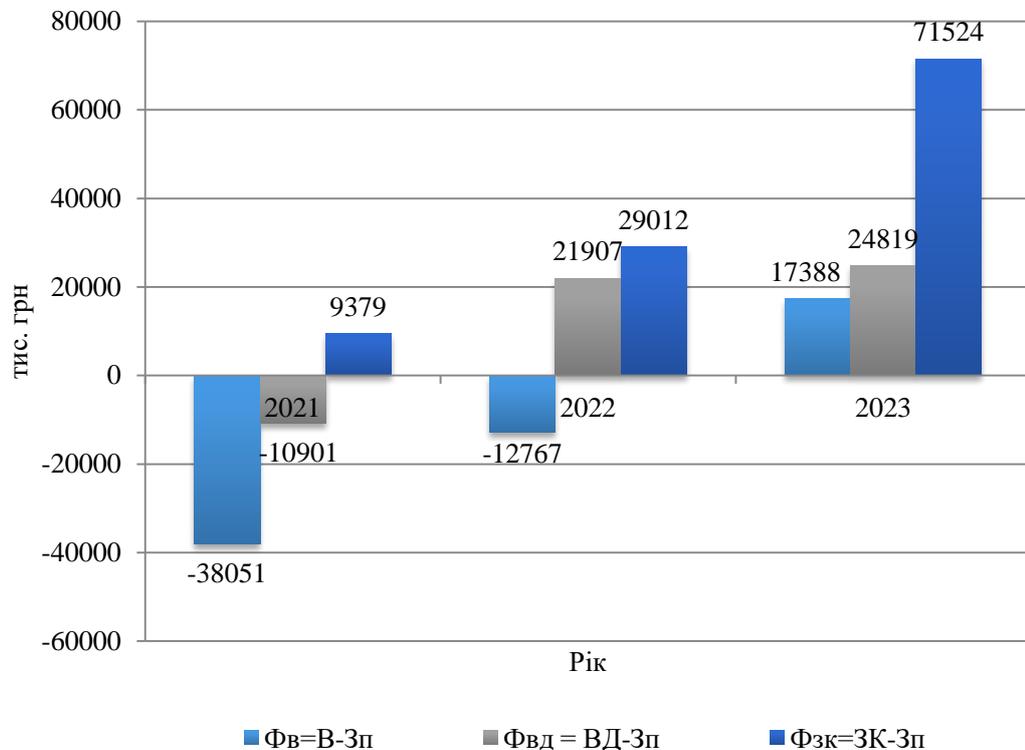


Рис. 2.3. Динаміка показників забезпеченості запасів джерелами їхнього фінансування ПП ВТК «Лукас» за 2021-2023 роки

Гналіз показників фінансової стійкості ПП ВТК «Лукас» за 2021–2023 роки свідчить про суттєві зміни у фінансовому стані підприємства. У 2021 році спостерігалася нестабільність платоспроможності, що характеризувалася передкризовим фінансовим становищем. Однак підприємство мало потенціал для відновлення рівноваги за рахунок поповнення власних джерел фінансування, скорочення дебіторської заборгованості та прискорення оборотності запасів.

Протягом 2022 року фінансова стійкість підприємства покращилася до нормального рівня. У цей період покриття запасів здійснювалося за рахунок власних та довгострокових позикових коштів, що відповідає

загальноприйнятим нормам фінансового менеджменту. Подібні зміни стали можливими завдяки скороченню необоротних активів і запасів, а також зростанню власного капіталу й довгострокових зобов'язань.

У 2023 році ПП ВТК «Лукас» досягло абсолютної фінансової стійкості. Такий стан характеризується тим, що запаси підприємства повністю покриваються власними коштами, що дозволяє уникнути залежності від зовнішніх кредиторів. Цей результат став можливим завдяки збільшенню власного капіталу та суттєвому скороченню запасів.

Таким чином, аналіз динаміки фінансової стійкості підприємства показав еволюцію його фінансового стану: від нестабільного в 2021 році до абсолютної стійкості у 2023 році.

2.3. Діагностика кадрової безпеки підприємства: комплексне оцінювання на основі збалансованої системи показників

Кадрова безпека, в першу чергу, залежить від персоналу підприємства. Вагоме значення для ПП «ВТК «Лукас» має чисельність та структура персоналу. Аналіз персоналу проведено у таблицях 2.3 – 2.5.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура персоналу ПП «ВТК «Лукас» за категоріями зайнятих у 2021-2023 рр.

| Категорія зайнятих | 2021 р. | | 2022 р. | | 2023 р. | |
|---|---------|------|---------|------|---------|------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| Управлінський персонал | 180 | 22,2 | 170 | 20,7 | 165 | 21,2 |
| Виробничий персонал | 630 | 77,8 | 651 | 79,3 | 615 | 78,8 |
| Разом | 810 | 100 | 821 | 100 | 780 | 100 |
| Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу | 3,5 | - | 3,8 | - | 3,7 | - |

Отже, протягом трьох досліджуваних років частка виробничого персоналу знаходилася на рівні 78-79%, відповідно, виробничого – 21-22%, що відповідає специфіці діяльності підприємства.

У 2023 році спостерігається зниження загальної кількості працівників, що, в тому числі, пов'язано з воєнним станом та мобілізаційними процесами.

Таблиця 2.4

Динаміка вікової структури персоналу ПП «ВТК «Лукас»

| Вікові категорії | 2021 р. | | 2022р. | | 2023 р. | |
|--------------------------|---------|------|--------|------|---------|------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| Молодь віком 15-24 років | 14 | 1,7 | 34 | 4,2 | 58 | 7,4 |
| 25-49 років | 502 | 62,0 | 543 | 66,1 | 517 | 66,3 |
| 50-59 років | 244 | 30,1 | 201 | 24,5 | 105 | 13,5 |
| 60-65 років | 25 | 3,1 | 20 | 2,4 | 44 | 5,6 |
| Пенсійного віку | 25 | 3,1 | 23 | 2,8 | 56 | 7,2 |
| Разом | 810 | 100 | 821 | 100 | 780 | 100 |

Таким чином, протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання у структурі персоналу підприємства молоді віком 15-24 років більше ніж у чотири рази. Категорія працівників у віковій групі 25-49 років протягом трьох років залишалася домінуючою, що свідчить про її ключову роль у трудовому потенціалі підприємства. Однак було зафіксовано зменшення питомої ваги цієї групи в загальній структурі персоналу. Це може бути частково зумовлено мобілізаційними процесами, що активно впливають на демографічний склад працівників у зазначеному віковому діапазоні, оскільки саме ця вікова група часто підпадає під критерії військової служби. Зміна співвідношення працівників цієї категорії може впливати на продуктивність і стійкість кадрової стратегії підприємства [34], що вимагає додаткової уваги до заходів із забезпечення безперервності виробничого процесу через залучення працівників з інших вікових груп чи автоматизацію виробничих процесів.

У категоріях працівників у віковій категорії 50-59 років й 60-65 років також спостерігалися зміни протягом трьох років. А саме, у 2023 році в порівнянні з 2021 роком ці категорії зросли майже вдвічі. Виявлені зміни свідчать про наявність певних тенденцій у віковій структурі персоналу підприємства, які можуть бути зумовлені різними чинниками. Серед них можна виділити демографічні зміни, стратегічні підходи до формування та утримання

кадрового складу, а також коригування пенсійного віку й вихід працівників на пенсію.

Таблиця 2.5

Динаміка показників плинності персоналу ПП «ВТК «Лукас»
за 2021-2023 рр.

| Показники | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|------------------------------------|---------|---------|---------|
| Коефіцієнт оновлення персоналу | 0,3 | 0,32 | 0,35 |
| Коефіцієнт вибуття персоналу | 0,44 | 0,23 | 0,41 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,43 | 0,33 | 0,45 |
| Коефіцієнт абстенгеїзму | 0,1 | 0,09 | 0,13 |
| Коефіцієнт внутрішньої мобільності | 0,2 | 0,11 | 0,23 |

Враховуючи воєнний стан, на плинність персоналу підприємства можуть впливати додаткові фактори, зокрема мобілізація, зміни в законодавстві, переведення на військові обов'язки, а також зміни в економічному середовищі, які пов'язані з війною. Тому аналіз показників плинності персоналу за 2021-2023 роки набуває особливої актуальності. Незважаючи на складні умови, підприємство демонструє позитивну динаміку оновлення персоналу, що може свідчити про намагання адаптуватися до змін, зокрема за рахунок залучення нових співробітників, здатних працювати в умовах воєнного стану. Підвищення коефіцієнта оновлення з 0,3 у 2021 році до 0,35 у 2023 році свідчить про стабільність кадрової політики підприємства, попри зовнішні потрясіння.

Показник вибуття персоналу знизився у 2022 році, але потім знову зріс у 2023 році, що може бути пов'язано з мобілізацією працівників. Зміни у законодавстві та призови на військову службу могли значно вплинути на кількість працівників, які залишають підприємство. Зростання цього показника у 2023 році може свідчити про відтік кадрів, пов'язаний із мобілізацією та добровільним відходом у зв'язку з важкими умовами війни.

Плинність кадрів у 2023 році збільшилася, що може бути наслідком нестабільної ситуації, викликаної війною, мобілізацією та змінами в

економічному середовищі. Висока плинність в умовах воєнного стану може вказувати на складнощі в утриманні персоналу, необхідність адаптації до нових умов роботи, а також на додаткові фактори, такі як фізична або психологічна напруга.

Підвищення абстенцеїзму у 2023 році може бути пов'язане з високим рівнем стресу, фізичними або психологічними травмами, а також із труднощами у мобільності працівників через воєнні обставини [35]. Зростання рівня відсутності працівників у 2023 році може бути ознакою труднощів у підтриманні стабільності трудових ресурсів, особливо в умовах війни.

Підвищення коефіцієнта внутрішньої мобільності у 2023 році може бути спричинене необхідністю адаптації підприємства до нових умов роботи під час воєнного стану, а також зміненою організаційною структурою, що дозволяє переміщати працівників на інші позиції, аби компенсувати дефіцит кадрів у певних сферах діяльності.

Для оцінки рівня окремих складових кадрової безпеки важливою є розробка системи відповідних показників (Додаток Д). Цей етап є вирішальним для забезпечення ефективності функціонування загальної системи управління кадровою безпекою. Точність і повнота формування цієї системи визначають своєчасність виявлення негативних тенденцій і можливість вжиття превентивних заходів для запобігання кризовим ситуаціям [36, 37]. Враховуючи наявні дані, проведемо розрахунок рівня кадрової безпеки ПП «ВТК «Лукас», побудувавши систему індикаторів з розрахованих показників (табл. 2.6).

Згідно з отриманими даними відмічається зростання рівня кадрової безпеки ПП «ВТК «Лукас» протягом досліджуваного періоду. Зміцнення кадрової безпеки відображає здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, зокрема в умовах економічної та політичної нестабільності, зокрема в умовах воєнного стану, втім вимагає подальшого впровадження заходів щодо збереження ключових ресурсів – кадрів [38, 39].

Таблиця 2.6

Комплексне оцінювання кадрової безпеки ПП «ВТК «Лукас» за 2021-2023 рр.

| Показники | Фактичне значення показника | Порогове значення показника | Відношення фактичних і порогових значень | Вагомість показників | Інтегрована оцінка | Рівень кадрової безпеки |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|----------------------|--------------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2021 рік | | | | | | |
| Коефіцієнт оновлення персоналу | 0,3 | 0,2 | 1,5 | 0,3 | 0,45 | 0,76 |
| Коефіцієнт вибуття персоналу | 0,44 | 0,05 | 0,1 | 0,3 | 0,03 | |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,43 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,05 | |
| Коефіцієнт абстенціїзму | 0,1 | 0,1 | 1,0 | 0,1 | 0,10 | |
| Коефіцієнт внутрішньої мобільності | 0,2 | 0,15 | 1,3 | 0,1 | 0,13 | |
| 2022 рік | | | | | | |
| Коефіцієнт оновлення персоналу | 0,32 | 0,2 | 1,6 | 0,3 | 0,48 | 0,79 |
| Коефіцієнт вибуття персоналу | 0,23 | 0,05 | 0,2 | 0,3 | 0,07 | |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,33 | 0,1 | 0,3 | 0,2 | 0,06 | |
| Коефіцієнт абстенціїзму | 0,09 | 0,1 | 1,1 | 0,1 | 0,11 | |
| Коефіцієнт внутрішньої мобільності | 0,11 | 0,15 | 0,7 | 0,1 | 0,07 | |
| 2023 рік | | | | | | |
| Коефіцієнт оновлення персоналу | 0,35 | 0,2 | 1,75 | 0,3 | 0,53 | 0,84 |
| Коефіцієнт вибуття персоналу | 0,41 | 0,05 | 0,1 | 0,3 | 0,04 | |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,45 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,04 | |
| Коефіцієнт абстенціїзму | 0,13 | 0,1 | 0,8 | 0,1 | 0,08 | |
| Коефіцієнт внутрішньої мобільності | 0,23 | 0,15 | 1,5 | 0,1 | 0,15 | |

Динаміка рівня кадрової безпеки представлена на рисунку 2.4.

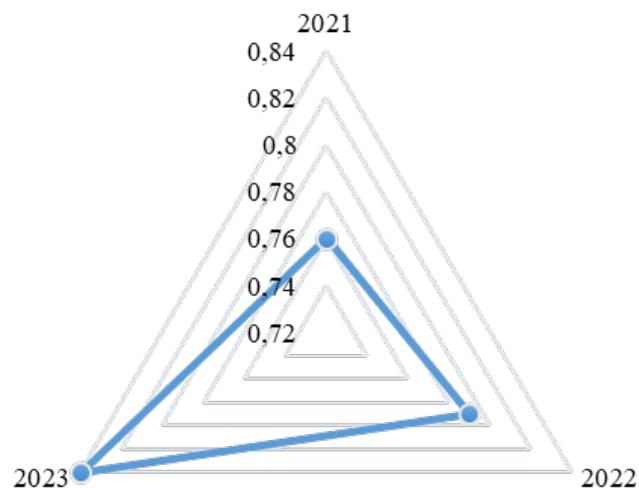


Рис. 2.4. Динаміка рівня кадрової безпеки ПП «ВТК «Лукас»

Зростання кадрової безпеки можна трактувати як результат комплексного підходу підприємства до вирішення ключових проблем у сфері управління персоналом, таких як підвищення мотивації, покращення умов праці, вдосконалення системи оцінювання та розвитку персоналу, а також ефективне застосування сучасних технологій у роботі з кадрами [40].

Згідно з проведеним аналізом, доцільно відмітити зв'язок рівня кадрової безпеки з фінансово-економічною безпекою підприємства. Зростання рівня кадрової безпеки підприємства дозволяє не тільки оптимізувати витрати на управління персоналом, а й підвищити продуктивність праці, що позитивно впливає на економічну ефективність і прибутковість підприємства. Кадрова безпека допомагає забезпечити ефективне управління ризиками, зокрема в частині стабільності персоналу в умовах економічних труднощів, що є критично важливим для фінансово-економічної безпеки.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження є ПП «ВТК «Лукас», яке є одним із провідних виробників кондитерських виробів в Україні, що здійснює експорт своєї продукції в 53 країни світу. У межах дослідження фінансового стану підприємства було проведено оцінку та визначення типу фінансової стійкості на період 2021-2023 років. Результати аналізу показали, що у 2021 році підприємство знаходилося в умовах нестійкої (передкризової) фінансової ситуації, що відображало певні фінансові труднощі в контексті загальної економічної ситуації. Проте, у 2022 році компанія змогла покращити фінансову стійкість, досягнувши нормального рівня, а вже у 2023 році ПП «ВТК «Лукас» забезпечило собі абсолютну фінансову стійкість, що свідчить про значний прогрес у стабілізації та укріпленні фінансової ситуації.

Особливу роль у зміцненні фінансово-економічної безпеки підприємства відіграла кадрова безпека. Згідно з проведеними розрахунками, спостерігається стабільне зростання рівня кадрової безпеки ПП «ВТК «Лукас» упродовж

досліджуваного періоду. Це свідчить про здатність підприємства забезпечувати стабільну кадрову ситуацію, адаптуючи свої ресурси до зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як економічна і політична нестабільність, а також виклики, що виникають в умовах воєнного стану.

Зміцнення кадрової безпеки відображає не тільки здатність компанії адаптуватися до кризових ситуацій, а й її здатність підтримувати високий рівень мотивації та лояльності серед працівників. Проте, незважаючи на позитивні результати, для подальшого забезпечення сталості та стійкості підприємства необхідно продовжувати впроваджувати заходи щодо збереження та розвитку ключових ресурсів — кадрів. Це може включати програми професійного розвитку, підвищення рівня соціальних гарантій, а також формування адаптивних стратегій управління персоналом для мінімізації ризиків, пов'язаних з мобільністю працівників, зокрема в умовах економічної та політичної невизначеності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Система виявлення, оцінки та запобігання ризикам у сфері кадрової безпеки

Виявлення ризиків у сфері кадрової безпеки є першочерговим етапом у процесі управління ними. Це включає в себе не лише ідентифікацію очевидних загроз, але й передбачення можливих ситуацій, які можуть виникнути у майбутньому. Основними інструментами виявлення кадрових ризиків є:

1) аналіз внутрішнього середовища підприємства – це включає оцінку кадрових процесів, внутрішніх політик та процедур, а також проблем у взаємодії між працівниками, і дозволяє виявити фактори, які можуть сприяти виникненню проблем, таких як конфлікти, низька мотивація або проблеми з утриманням ключових кадрів;

2) моніторинг кадрової ситуації, що передбачає використання даних кадрової статистики, таких як плинність кадрів, коефіцієнти абстентеїзму, рівень задоволеності працівників, а також результативність навчальних програм. Це дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції, які можуть стати підставою для кадрових ризиків;

3) збір зворотного зв'язку, тобто проведення регулярних опитувань серед працівників для виявлення проблем, що можуть призвести до незадоволення або погіршення морально-психологічного клімату. Це допомагає виявити фактори, які можуть викликати ризики у сфері кадрової безпеки.

Після виявлення потенційних загроз необхідно провести оцінку їхнього впливу на діяльність підприємства. Оцінка кадрових ризиків передбачає визначення ймовірності їхнього виникнення та серйозності наслідків для організації. Основними методами оцінювання кадрових ризиків є: методика SWOT-аналізу; фінансовий аналіз; кількісні методи; аналіз ризиків через сценарії.

У контексті управління ризиками доцільно застосовувати методикку SWOT-аналізу, яка дозволяє ефективно виявити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть впливати на стабільність і ефективність управління персоналом. Такий підхід дає можливість підприємству не лише оцінити існуючі сильні й слабкі сторони кадрової системи, а й зважити на зовнішні можливості та загрози, що можуть змінити кадрову ситуацію у короткостроковій і довгостроковій перспективі [41].

На основі даних ПП ВТК «Лукас» проведено SWOT-аналіз кадрових ризиків, який представлений матрицею (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу кадрових ризиків ПП ВТК «Лукас»

| Стан зовнішнього середовища | |
|---|---|
| <p><i>Можливості:</i></p> <p>1. Розширення соціальних програм для персоналу: підвищення конкурентоспроможності на ринку праці шляхом впровадження нових соціальних ініціатив, поліпшення умов праці та підвищення рівня заробітної плати.</p> <p>2. Інтеграція нових технологій та автоматизації: впровадження сучасних технологій, що дозволяє скоротити витрати на працю та підвищити ефективність персоналу, може забезпечити стабільність кадрової безпеки.</p> <p>3. Залучення нових кадрів завдяки міжнародній репутації: враховуючи міжнародне визнання та стабільність підприємства, є можливість залучення кваліфікованих кадрів на внутрішньому та міжнародному ринках праці.</p> | <p><i>Загрози:</i></p> <p>1. Мобільність працівників: висока мобільність працівників, особливо в умовах глобалізації, може призвести до втрати кваліфікованих кадрів, особливо в умовах економічної та політичної нестабільності.</p> <p>2. Недостатня мотивація в умовах кризи: у разі погіршення економічної ситуації через воєнний стан чи кризу може знизитись мотивація персоналу, що може привести до зниження продуктивності та ефективності роботи.</p> <p>3. Зміни в законодавстві: постійні зміни в трудовому законодавстві та нові нормативні вимоги можуть створити додаткові труднощі в управлінні персоналом, вимагаючи додаткових ресурсів на навчання та адаптацію працівників.</p> |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| Стан внутрішнього середовища | <p><i>Сильні сторони:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень кваліфікації персоналу: підприємство має досвідчену команду, яка забезпечує високоякісне виробництво кондитерських виробів. 2. Стабільність та досвід роботи в експорті: тривала історія компанії на міжнародному ринку та наявність надійних зв'язків з партнерами з 53 країн свідчить про стабільність і конкурентоспроможність персоналу. 3. Адаптація до змін: підприємство продемонструвало здатність адаптуватися до зовнішніх змін, зокрема в умовах воєнного стану, що забезпечує підтримку кадрової безпеки навіть у кризових ситуаціях. 4. Система навчання та розвитку: ПП ВТК «Лукас» активно інвестує в підвищення кваліфікації своїх працівників, що підвищує їх професіоналізм і сприяє стабільності кадрового складу. | <p><i>Слабкі сторони:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від певних груп працівників: існує потенційний ризик великої залежності від окремих груп працівників, особливо у специфічних відділах, що може ускладнити адаптацію у разі їхньої відсутності. 2. Обмежені можливості для внутрішнього кар'єрного росту: можливості для кар'єрного росту можуть бути обмежені через високий рівень стабільності персоналу в багатьох підрозділах, що обмежує внутрішню мобільність. 3. Нестабільність зовнішнього середовища: наявність зовнішніх факторів, таких як політичні та економічні кризи, воєнний стан, може мати негативний вплив на залучення та утримання кадрів. |
|------------------------------|--|--|

SWOT-аналіз кадрової безпеки ПП ВТК «Лукас» показує, що підприємство має сильні сторони, зокрема висококваліфікований персонал і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але водночас існують слабкі сторони, такі як обмежені можливості для внутрішнього кар'єрного росту та залежність від ключових працівників. Для зміцнення кадрової безпеки підприємству слід зосередитись на розвитку соціальних програм, удосконаленні внутрішньої мобільності та оптимізації процесів залучення нових кадрів з урахуванням можливих змін в економічному та політичному середовищі.

Запобігання кадровим ризикам передбачає розробку і впровадження заходів, що дозволяють мінімізувати ймовірність виникнення кадрових проблем. Основні напрями запобігання включають:

- 1) покращення кадрової політики, що включає розробку чітких і справедливих процедур прийому на роботу, підвищення рівня мотивації, впровадження системи лояльності для працівників, створення умов для

професійного росту та кар'єрного розвитку. Це дозволяє знизити ймовірність плинності кадрів і підвищити стабільність колективу;

2) адаптація до змін – оскільки кадрові ризики можуть бути спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми змінами (економічними, соціальними, політичними), важливо швидко адаптувати стратегію управління персоналом до змін в зовнішньому середовищі, наприклад, через впровадження гнучких форм роботи або дистанційного формату;

3) навчання і розвиток персоналу – вкладення в професійний розвиток працівників та їх підвищення кваліфікації допомагає знизити ризики, пов'язані з недостатньою компетенцією чи необхідністю змін у кадровому складі;

4) забезпечення належних умов праці – створення здорового робочого середовища, покращення умов праці, надання соціальних гарантій і благ, що сприяють зменшенню ризиків, пов'язаних з низьким рівнем абстентеїзму та плинністю кадрів.

5) криза управління персоналом – у випадку можливих кадрових кризових ситуацій необхідно розробити стратегії екстреного реагування, що дозволяють оперативно справлятися з проблемами, такими як раптові звільнення або відсутність ключових співробітників.

Загалом, система виявлення, оцінки та запобігання кадровим ризикам сприяє забезпеченню стабільності кадрової безпеки підприємства та мінімізації загроз, які можуть негативно вплинути на ефективність його діяльності. Впровадження цих механізмів є основою для збереження та розвитку ключових ресурсів організації – її персоналу.

Концепція управління кадровою безпекою підприємства передбачає системний підхід, спрямований на забезпечення стабільності, захисту та розвитку кадрового потенціалу організації. Основні складові цієї концепції можна охарактеризувати за допомогою ключових принципів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель управління кадровою безпекою підприємства

*Складено автором за даними [[42-45]]

До фундаментальних принципів управління кадровою безпекою підприємства належать:

а) системність – інтеграція заходів із забезпечення кадрової безпеки у загальну систему управління організацією;

б) адаптивність – здатність оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому середовищі підприємства, так і в зовнішніх умовах;

в) безперервність – регулярний моніторинг стану кадрової безпеки та постійне вдосконалення управлінських процесів у цій сфері;

г) прозорість – забезпечення відкритості та доступності інформації щодо політики управління персоналом та реалізації заходів із підтримки кадрової безпеки;

д) відповідність законодавству – суворе дотримання вимог чинного трудового законодавства та нормативно-правових актів.

Підвищення рівня кадрової безпеки підприємства є важливим елементом загальної безпеки організації та системи управління підприємством, оскільки саме людський фактор часто визначає ефективність її функціонування. У межах дослідження було запропоновано низку заходів для оптимізації системи кадрової безпеки:

1. Оптимізація процесів підбору та найму персоналу:

- запровадження детальних методик оцінки кандидатів, включаючи психометричне тестування, перевірку рекомендацій та досвіду роботи;

- оцінювання надійності кандидатів шляхом проведення глибоких співбесід і перевірки фонові інформації.

2. Розвиток корпоративної культури:

- формування системи етичних норм і корпоративних цінностей, які мотивують співробітників діяти в інтересах організації;

- створення атмосфери довіри й відповідальності, де кожен працівник усвідомлює свою роль у забезпеченні безпеки компанії.

3. Впровадження механізмів моніторингу та контролю:

- застосування ефективних засобів контролю діяльності співробітників, особливо тих, хто має доступ до конфіденційної інформації чи фінансових ресурсів;

- використання сучасних інформаційних технологій для аналізу та моніторингу професійної активності.

4. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу:

- організація регулярних тренінгів та семінарів з питань інформаційної та кадрової безпеки;

- розробка спеціальних навчальних програм для управлінців, спрямованих на ефективне управління ризиками, пов'язаними з персоналом.

5. Удосконалення мотиваційної політики:

- впровадження структурованої системи мотивації, яка сприяє підвищенню лояльності працівників до організації;

- використання фінансових і нематеріальних стимулів для забезпечення стабільності персоналу.

6. Забезпечення інформаційної безпеки та контроль доступу:

- захист конфіденційної інформації від несанкціонованого доступу;
- створення політики обмеженого доступу до інформаційних ресурсів, яка регламентує коло осіб із правом доступу до критично важливих даних.

7. Психологічна підтримка та запобігання конфліктам:

- організація системи психологічної підтримки для співробітників, спрямованої на мінімізацію стресу;

- своєчасне вирішення конфліктів у колективі з метою забезпечення комфортних умов праці.

8. Впровадження системи оцінки ризиків:

- регулярний моніторинг та аналіз ризиків, пов'язаних із персоналом, включаючи внутрішні та зовнішні загрози;

- розробка планів дій для зменшення впливу цих ризиків на операційну діяльність підприємства.

Реалізація зазначених заходів вимагає системного підходу, що поєднує управлінські та технічні інструменти. Формування корпоративної культури, спрямованої на відповідальність і довіру, навчання персоналу, впровадження моніторингових систем і механізмів оцінки ризиків є ключовими факторами, які сприяють ефективному забезпеченню кадрової безпеки підприємства.

3.2. Досвід європейських країн у сфері мотивації працівників та шляхи забезпечення кадрової безпеки підприємства

Мотивація персоналу є одним із ключових компонентів системи управління підприємством, спрямованим на стимулювання співробітників до досягнення високих результатів у професійній діяльності. У науковій літературі поняття "мотивація персоналу" має різні трактування. Одні дослідники визначають мотивацію як сукупність мотивів, які впливають на поведінку працівника, тоді як інші розглядають її як процес свідомого вибору певної поведінкової моделі під впливом зовнішніх стимулів та внутрішніх мотивів. Попри відсутність єдиної інтерпретації цього терміну, питання ефективного використання мотиваційних механізмів в українській практиці залишається недостатньо вивченим.

У міжнародній практиці мотивація персоналу є об'єктом значної уваги, тоді як на українських підприємствах її реалізація здебільшого обмежується фінансовими стимулами, зокрема встановленням фіксованих тарифних ставок і посадових окладів. Нефінансові аспекти мотивації на вітчизняних підприємствах часто залишаються поза увагою. Зокрема, А. Гольд зазначає, що мотиваційні механізми в Україні здебільшого орієнтовані на використання економічних методів для задоволення базових потреб працівників, тоді як інші мотиваційні чинники застосовуються недостатньо ефективно [46].

Проблематика мотивації персоналу залишається актуальною і є об'єктом активних досліджень. Однак протягом останніх 10-15 років українські підприємства приділяли недостатньо уваги формуванню ефективних систем мотивації. У той час як у західних країнах, таких як США, Японія та країни Західної Європи, мотиваційні системи є важливою складовою управління, їх досвід може слугувати цінним джерелом для створення адаптованих моделей на українських підприємствах [47]. Зарубіжні підходи до мотивації персоналу можуть стати основою для розробки ефективних механізмів стимулювання, які відповідають особливостям національного ринку праці.

У ринковій економіці промислово розвинених країн виокремлюють кілька моделей мотивації, зокрема американську, французьку, англійську, німецьку, шведську та японську. Американська модель, наприклад, зосереджена на заохоченні підприємницької ініціативи та досягненні індивідуального успіху, що зумовлено соціально-культурними особливостями країни [48].

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Особливості формування систем мотивації праці у провідних країнах світу

| Країна | Головні чинники мотивації праці | Відмінні особливості мотивації праці |
|-----------------------|---|--|
| Японія | професійна майстерність; вік; стаж. | довічний найм; одноразова допомога при виході на пенсію. |
| США | заохочення підприємницької активності; якість роботи; висока кваліфікація. | поєднання елементів відрядної та погодинної систем; участь у прибутку; технологічні надбавки; премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту; дотримання технологічної дисципліни; система подвійних ставок. |
| Франція | кваліфікація; якість роботи; кількість раціоналізаторських пропозицій; рівень мобілізації. | індивідуалізація оплати праці; бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва; ініціативність; додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення у старості). |
| Великобританія | дохід | участь у прибутках; ділова участь у капіталі; трудова ділова участь; чисто трудова участь; |
| Німеччина | якість | стимулювання праці; соціальні гарантії; |
| Швеція | солідарна заробітна плата | диференціація систем податків та пільг; сильна соціальна політика |

У таблиці 3.3 представлені спільні риси систем мотивації, поданих вище, які доцільно імплементувати в Україні.

Таблиця 3.3

Основні елементи мотивації персоналу в провідних країнах

| Елемент мотивації | Характеристика |
|-----------------------------------|--|
| Самостійність і свобода дій | Працівникам надається право самостійного вибору в межах законодавчих норм, а економісти та менеджери мають можливість діяти в рамках своїх професійних обов'язків. |
| Збереження доходу | Забезпечення стабільного джерела доходу є важливим для працівників, що сприяє інвестуванню в новітні технології, професійний розвиток та наукові дослідження. |
| Системи стимулювання | Використання різних форм стимулювання, що враховують складність умов праці, важливість завдань і результати діяльності. |
| Оплата праці | Застосування погодинної системи оплати, яка відповідає умовам трудового контракту та сприяє прозорості розрахунків. |
| Якісні показники | Пріоритетність оплати інтелектуальної праці порівняно з фізичною, що підкреслює важливість якісного виконання завдань. |
| Індивідуалізація заробітної плати | Заробітна плата визначається з урахуванням персональних здібностей та професійних досягнень кожного працівника. |
| Нетрадиційні методи стимулювання | Використання таких методів, як участь у розподілі прибутку, передача або продаж акцій, що сприяє посиленню залученості працівників. |

Отже, система мотивації в Україні має базуватися на тих самих ключових складових, що й у розвинених країнах, проте на сучасному етапі економічного розвитку пріоритетним завданням є підвищення рівня оплати праці та посилення її стимулюючої функції. Узагальнення міжнародного досвіду та аналіз чинних систем стимулювання на українських підприємствах, які переважно зосереджуються на регулюванні заробітної плати, створюють основу для впровадження нових підходів до управління мотиваційними процесами. До таких підходів належать як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання [49, 50]. Зокрема, це стосується вдосконалення систем оплати праці, розробки ефективних схем преміювання, запровадження нематеріальних стимулів у вигляді гнучкого графіка роботи, сприяння професійному та кар'єрному зростанню, а також надання соціальних гарантій та пільг.

3.3. Розробка програм розвитку персоналу як елемента забезпечення кадрової безпеки

За результатами оцінювання рівня кадрової безпеки, основних кадрових ризиків обґрунтовано стратегію управління кадровою безпекою (рис. 3.2).

| | | |
|---|--|---|
| Мета стратегії управління кадровою безпекою – оптимізація рівня кадрової безпеки за усіма її складовими | | |
| Вибірково-посилююча стратегія управління кадровою безпекою підприємства | | |
| Обґрунтування вибору посилюючих стратегій: | | |
| Стратегія посилення інформаційно-комунікаційної безпеки | Стратегія посилення безпеки розвитку персоналу | Стратегія посилення професійної безпеки |
| Тактичні інструменти реалізації посилюючих стратегій кадрової безпеки | | |
| Тактика посилення інформаційно-комунікаційної безпеки | Тактика посилення безпеки розвитку персоналу | Тактика посилення професійної безпеки |
| Заходи щодо впровадження програмних засобів захисту інформації | Заходи щодо підвищення кваліфікації та інформування персоналу щодо загроз кадровій безпеці | Заходи щодо посилення безпеки процедури відбору персоналу |

Рис. 3.2. Стратегія управління кадровою безпекою ПП «ВТК «Лукас»

У рамках реалізації тактики посилення безпеки розвитку персоналу необхідним є розроблення програм розвитку.

Ефективне забезпечення кадрової безпеки підприємства неможливе без створення та впровадження програм розвитку персоналу, які є важливим інструментом збереження, підвищення та раціонального використання кадрового потенціалу. Такі програми спрямовані на вдосконалення професійних компетенцій працівників, підвищення їхньої адаптивності до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, а також формування стійкої корпоративної культури [51].

Програми розвитку персоналу включають комплекс заходів, орієнтованих на різні аспекти професійного та особистісного зростання. Основними елементами цих програм є:

1. Підвищення кваліфікації та професійного розвитку: постійне оновлення знань і навичок працівників через участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації, стажуваннях та професійних конкурсах. Це сприяє покращенню ефективності виконання завдань, впровадженню інновацій та адаптації до нових технологій.

2. Кар'єрне планування: визначення індивідуальних траєкторій розвитку для кожного працівника з урахуванням його професійного потенціалу, амбіцій та потреб підприємства. Це дозволяє забезпечити стабільність кадрового складу та знизити ризики, пов'язані з плинністю кадрів.

3. Формування корпоративної культури: розвиток загальних цінностей, стандартів поведінки та внутрішньої комунікації, що сприяють зміцненню лояльності працівників до компанії та забезпечують високий рівень соціальної згуртованості.

4. Психологічна підтримка та розвиток емоційного інтелекту: проведення заходів з управління стресом, розв'язання конфліктів та розвитку навичок емоційного інтелекту, які є ключовими для підвищення продуктивності роботи та створення комфортного робочого середовища.

5. Мотивація та залученість працівників: створення стимулюючих програм, що включають матеріальні (премії, підвищення заробітної плати) та нематеріальні (визнання досягнень, можливості для розвитку) елементи. Такі заходи сприяють підвищенню залученості та відповідальності персоналу [52-54].

Розробка програм розвитку персоналу має базуватися на аналізі потреб підприємства, специфіки його діяльності та стратегічних цілей. Успішна реалізація таких програм сприяє зміцненню кадрової безпеки, мінімізуючи ризики, пов'язані з втратами професійних кадрів, зниженням їх продуктивності чи виникненням конфліктів у колективі.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного SWOT-аналізу можна дійти таких висновків: підприємство має баланс сильних сторін і слабких, а можливості дають перспективи запобігати загрозам. Однак варто звернути увагу на негативні аспекти, щоб поліпшити конкурентні позиції, де це можливо, і усунути слабкі сторони. Отже, підприємству необхідно здійснювати інвестиції в підвищення кваліфікації працівників, в їх розвиток і просування за службовими сходами. Збільшення обсягів інформації, змінні технології виробництва, жорсткі умови ринку, конкуренція, – усе це чинники, які спонукають підприємства постійно удосконалювати знання і навички своїх працівників.

У ході дослідження запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня кадрової безпеки підприємства. До них відносяться: оптимізація процесу підбору персоналу; формування та зміцнення корпоративної культури; удосконалення механізмів мотивації працівників; реалізація програм професійного розвитку; підвищення ефективності системи контролю; забезпечення захисту комерційної інформації; управління конфліктними ситуаціями в колективі; покращення умов праці; розвиток внутрішніх комунікаційних процесів; впровадження програм адаптації нових працівників; систематичний моніторинг рівня задоволеності персоналу.

Для проведення більш глибокого аналізу рекомендується на ПП «ВТК «Лукас» провести опитування співробітників та керівників, проаналізувати ключові показники ефективності (КПІ); вивчити статистику плинності кадрів та причини звільнень, оцінити ефективність програм навчання та розвитку, проаналізувати відгуки клієнтів та партнерів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розроблено науково-практичні рекомендації, щодо забезпечення кадрової безпеки ПП «ВТК «Лукас». Проведене дослідження дозволило одержати такі наукові та практичні результати.

Проведений аналіз наукових праць підтвердив, що кадрова безпека є невід'ємною складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. Її головною метою є ідентифікація та усунення загроз, ризиків і небезпек, які можуть впливати на персонал, його інтелектуальний потенціал і загальний рівень захищеності господарюючого суб'єкта. Забезпечення попередження загроз відіграє вирішальну роль у підтримці економічної стійкості підприємства, дозволяючи уникнути фінансових втрат, збереження інтелектуального капіталу та підтримки високого рівня продуктивності.

Значною проблемою є те, що окремі дослідники акцентують увагу переважно на захисті інтересів підприємства, нехтуючи інтересами працівників. Такий підхід може призвести до загроз для кадрової безпеки, оскільки гармонійне поєднання інтересів організації та її персоналу є необхідною умовою стабільного розвитку. Порушення цього балансу, коли досягнення безпеки підприємства відбувається за рахунок обмеження прав чи інтересів працівників, створює ризики, які негативно впливають на кадрову стабільність.

Встановлено, що ефективність системи кадрової безпеки значною мірою залежить не лише від управлінських рішень, але й від активної участі працівників у процесах забезпечення безпеки підприємства. Загрози, пов'язані з персоналом, можуть бути як навмисними, так і ненавмисними, що обумовлює необхідність ретельного аналізу та планування превентивних заходів для їх мінімізації. Повне усунення загроз, зумовлених діями працівників, є малоімовірним, проте значну частину цих ризиків можна передбачити та попередити завдяки скоординованій роботі різних структурних підрозділів. До

таких підрозділів належать служби економічної безпеки, охорони та управління персоналом, які повинні функціонувати в інтеграції для створення дієвої системи захисту кадрових ресурсів підприємства.

Об'єктом дослідження було підприємство ПП «ВТК «Лукас», яке є одним з провідних виробників кондитерських виробів в Україні та здійснює експорт продукції в 53 країни світу. У рамках оцінки фінансового стану компанії було проведено аналіз та визначення типу фінансової стійкості на період 2021–2023 років. Результати проведеного аналізу показали, що у 2021 році підприємство перебувало в умовах нестійкої (передкризової) фінансової ситуації, що відображало певні труднощі в контексті загальної економічної ситуації. Однак у 2022 році компанія змогла поліпшити свою фінансову стійкість, досягнувши нормального рівня, а вже у 2023 році ПП «ВТК «Лукас» забезпечило собі абсолютну фінансову стійкість, що вказує на значний прогрес у стабілізації та зміцненні фінансового становища.

Встановлено, що ключову роль у зміцненні фінансово-економічної безпеки досліджуваного підприємства відіграла кадрова безпека. За результатами дослідження спостерігається стабільне зростання рівня кадрової безпеки ПП «ВТК «Лукас» протягом досліджуваного періоду, що свідчить про здатність компанії підтримувати стабільну кадрову ситуацію та адаптувати свої ресурси до змін зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як економічна і політична нестабільність, а також виклики, спричинені воєнним станом.

Обґрунтовано, що зміцнення кадрової безпеки свідчить не лише про здатність підприємства адаптуватися до кризових ситуацій, а й про його вміння підтримувати високий рівень мотивації та лояльності серед працівників. Однак, незважаючи на позитивні результати, для забезпечення подальшої сталості та стійкості підприємства необхідно продовжувати впровадження заходів, спрямованих на збереження та розвиток ключових ресурсів – кадрів. Це може включати програми професійного розвитку, підвищення соціальних гарантій та формування адаптивних стратегій управління персоналом, що сприятиме

мінімізації ризиків, пов'язаних з мобільністю працівників, зокрема в умовах економічної та політичної невизначеності.

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що підприємство має оптимальний баланс сильних і слабких сторін, а виявлені можливості створюють перспективи для мінімізації загроз. Водночас важливо приділити увагу негативним аспектам з метою покращення конкурентних позицій, де це можливо, та усунення виявлених слабких сторін. Таким чином, для подальшого розвитку підприємству необхідно інвестувати в підвищення кваліфікації працівників, їх розвиток і просування по службових сходах. Збільшення обсягів інформації, зміна технологій виробництва, жорсткі умови ринку та конкуренція – це чинники, які спонукають підприємства постійно удосконалювати знання та навички своїх працівників.

В ході дослідження було розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня кадрової безпеки підприємства. До цих заходів відносяться: оптимізація процесу підбору персоналу, формування і зміцнення корпоративної культури, вдосконалення механізмів мотивації працівників, реалізація програм професійного розвитку, підвищення ефективності системи контролю, забезпечення захисту комерційної інформації, управління конфліктними ситуаціями в колективі, покращення умов праці, розвиток внутрішніх комунікаційних процесів, впровадження програм адаптації нових працівників, а також систематичний моніторинг рівня задоволеності персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с
2. Ареф'єва О.В., Литовченко О.Ю. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 11. С. 95–100.
3. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. Фінансовий простір. 2012. № 2(6). С. 38–45.
4. Яременко О.Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 2. Т. 1. С. 29–32.
5. Васильчак С. В., Мацюняк І. Р. Кадрова безпека підприємства — основа економічного розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. № 7. с.23–26.
6. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічні науки. 2009. № 1. С. 1–8.
7. Ткаченко В.І. Сутність кадрової безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 22, частина 3, 2018. С. 81-84.
8. Бушман Т.С. Морфологічний аналіз поняття «кадрова безпека». Науковий вісник. Херсонського державного університету. 2016. Випуск 17, Частина 2. С. 76-79
9. Економічна безпека держави: навчально-методичний посібник / Живко З.Б., Черевко О.В., Копитко М.І., Зачосова Н.В., Живко М.О., Серета В.В., Занора В.О., Бісєвець А.В.; за ред. Живко З.Б. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 240 с.

10. Козаченко, Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення [Текст] : [монографія] / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. К. : Лібра, 2003. – 280 с.
11. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / О.А. Кириченко, М.П. Денисенко, В.С. Сідак та ін. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. 412 с.
12. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко. К.: Правова єдність, 2009. 544 с.
13. Кривицька Н.Ю., Мізик В.В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. С. 82-87.
14. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. В.С. Сідака, проф. І.П. Мігус. Черкаси: Маклаут, 2012. 258 с.
15. Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. Ефективна економіка № 10, 2011. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=743>
16. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка № 12, 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4675>
17. Панченко В.А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21, 53-60.
18. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6824>

19. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. Персонал, 5, 2016. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=291>
20. Калініченко Л.Л. Управління кадровим ризиком на основі застосування когнітивного моделювання. Ефективна економіка № 7, 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1275>
21. Вітик Б. (2024). Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. Цифрова економіка та економічна безпека, (2 (11)), 66-69. <https://doi.org/10.32782/dees.11-10>
22. Гавловська, Н., Йолкін, С., Семенченко, В., & Довга, А. (2024). Кадрова безпека: еволюція поглядів у межах сучасної безпекології. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 328(2), 464-469. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-69>
23. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65087/14-Mironov.pdf?sequence=1>
24. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 311 с.
25. Атанасов, М. (2022). Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. Економіка та суспільство, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>
26. 360 Degree Performance Appraisals. URL: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>
27. Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2014. № 146. С. 129–135.
28. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. 2019. № 315. С. 315–323.

29. Скрипник Н.А., Гуральська В.В., Шаркова Г.І. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6/2. С. 21–23. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/306>
30. Nazarova G., Jaworska M., Nazarov N., Dybach I. & Demianenko A. Improvement of the method measuring the security of human development: case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2019. 17(4). P. 226–238.
31. Зелена М.І. Атестація персоналу підприємства як дієвий метод оцінювання його діяльності/ Науковий вісник Херсонського державного університету: Економічні науки. 2014. Вип. 7(3). С. 16-19.
32. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз. Львів: Новий світ– 2000, 2008. 344 с.
33. Фінансова діяльність підприємства / ред. О. Бандурка. Київ : Либідь. 2002. 384 с.
34. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. К.: ЦУЛ, 2002. 496 с.
35. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.com/c/38281210>.
36. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. 3-тє вид. перероб. і доп. Київ: «Знання», 2008. 630 с.
37. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. Фінанси підприємств: підручник. 6-те вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2008. 552 с.
38. Подольська В.О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.
39. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2009. 528 с.
40. Глушко А.Д., Власенко В.А., Чепіжна Е.Б. Методика оцінювання ефективності інвестиційних проектів інструментами MS Excel. Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи: матеріали III

Міжнар. наук.-практ. конф., 27 жовт. 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 113-114.

41. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm

42. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/17-18_2011/5.pdf

43. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/31.pdf

44. Імплементация європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2018/10/20.pdf>

45. Особливості формування іноземних систем мотивації праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/17_PN_2015/Economics/5_192434.doc.htm

46. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_861.html

47. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34828/1/3_11-15.pdf

48. Формування системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>

49. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/18708/1/Дубовий%20А.М._ДР.pdf

50. Мотивування в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2011/01/feschyn.html>

51. Система управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://referat-ok.com.ua/menedzhment-organizacii/sistema-upravlinnya-personalom-pidprijemstva>

52. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/18976>

53. Заохочення працівників як метод управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=750>

54. Глушко А.Д., Садовий М.С. Штучний інтелект для забезпечення економічної безпеки: досвід ЄС. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава: НУПІ, 2024. С. 220–223 (264 с.).

ДОДАТКИ