

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет Навчально-науковий центр заочної форми навчання  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

### Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Адаптація системи забезпечення кадрової безпеки підприємства до  
організаційних змін

Виконав:

студент 2 курсу, групи УФЕБзм-22-1

Лиманський В. І.

(прізвище, ініціали)

Спеціальність 073 Менеджмент

(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-  
економічною безпекою

(повна назва освітньої програми)

Керівник

доц. Гришко С.В.

(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри



(підпис)

Полозова Т.В.

(прізвище, ініціали)

2024 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет Навчально-науковий центр заочної форми навчання

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою

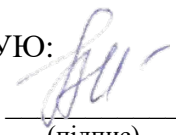
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент  
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою  
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри   
(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Лиманському Валентину Ігоровичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Адаптація системи забезпечення кадрової безпеки підприємства до організаційних змін  
затверджена наказом по університету від 3 листопада 2023 р. № 243 Стз
2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 13 січня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Наукові праці, теоретичні та практичні розробки провідних фахівців в області кадрового менеджменту та забезпечення кадрової безпеки підприємства, законодавство України, статистичні дані та фінансова звітність підприємства, що досліджується, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі Вступ. 1. Теоретичні аспекти забезпечення кадрової безпеки в умовах організаційних змін. 2. Аналіз діяльності та управління кадровою безпекою у ППФ «Юнікс Трейд Ко». 3. Удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін. Висновки. Перелік джерел посилання. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій (слайдів)

1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження. 2. Підходи до визначення дефініції «кадрова безпека». 3. Основні завдання кадрової безпеки підприємства. 4. Детермінанти кадрової безпеки на організаційному рівні. 5. Наслідки провадження управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії як методу забезпечення кадрової безпеки. 6. Результати аналізу показників діяльності ППФ «Юнікс Трейд Ко». 7 - 10. Параметри управління персоналом ППФ «Юнікс Трейд Ко». 11. Заходи щодо вдосконалення кадрової політики ППФ «Юнікс Трейд Ко». 12. Стратегія соціального розвитку як удосконалення системи управління персоналом ППФ «Юнікс Трейд Ко». 13. Запропонована програма заходів соціального розвитку персоналу в контексті підвищення рівня кадрової безпеки. 14. Мотиваційна модель соціального розвитку ППФ «Юнікс Трейд Ко» у контексті підвищення кадрової безпеки. 15. Структурно-логічна схема результатів дослідження.

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1 )

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Виконання першого розділу роботи	03.11. 2023-18.11. 2023	виконано
2	Виконання другого розділу роботи	19.11. 2023-02.12. 2023	виконано
3	Виконання третього розділу роботи	03.12. 2023-19.12. 2023	виконано
4	Оформлення роботи	20.12. 2023-29.12. 2023	виконано
5	Перевірка роботи на плагіат	30.12. 2023-06.01. 2024	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	07.01. 2024-09.01. 2024	виконано
7	Рецензування роботи	10.01.2024-12.01. 2024	виконано
8	Подання роботи до екзаменаційної комісії	13.01.2024	виконано

Дата видачі завдання 03 листопада 2023 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

доц. Гришко С.В.  
(посада, прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 93 с., 32 табл., 14 рис., 41 джерело, 2 додатка.

КАДРОВА БЕЗПЕКА, АДАПТАЦІЯ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ.

Об'єкт дослідження – система забезпечення кадрової безпеки підприємства ППФ «Юнікс Трейд Ко».

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка адаптивних підходів до забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін.

Розкрито теоретичні основи адаптації системи кадрової безпеки до організаційних змін. Розглянуто суть та характеристику кадрової безпеки. Проаналізовано основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. Визначена специфіка забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін. Проаналізовано діяльність, фінансово-економічні результати та особливості управління кадровою безпекою в ППФ «Юнікс Трейд Ко». Визначені напрями удосконалення та запропоновані адаптивні підходи до забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін. Обґрунтовано впровадження запропонованих підходів та рішень у систему забезпечення кадрової безпеки ППФ «Юнікс Трейд Ко». Наведено структурно-логічну схему результатів дослідження.

## ABSTRACT

Master's thesis: 93 p., 32 tables, 14 fig., 41 sources, 2 exhibit.

PERSONNEL SECURITY, ADAPTATION, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, PERSONNEL, PERSONNEL POLICY, ORGANIZATIONAL CHANGES.

The object of the research is the personnel security system of the «Unix Trade Co» enterprise.

The purpose of the research is theoretical justification and development of adaptive approaches to ensuring personnel security of the enterprise in the conditions of organizational changes.

The theoretical foundations of the adaptation of the personnel security system to organizational changes are disclosed. The essence and characteristics of personnel security are considered. The main aspects of ensuring personnel security of the enterprise are analyzed. The specifics of ensuring personnel security of the enterprise in conditions of organizational changes are determined. The activity, financial and economic results and features of personnel security management in the «Unix Trade Co» were analyzed. Areas of improvement are identified and adaptive approaches to ensuring personnel security of the enterprise in conditions of organizational changes are proposed. The implementation of the proposed approaches and solutions into the personnel security system of the «Unix Trade Co» is substantiated. A structural and logical diagram of the research results is presented.

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретичні аспекти забезпечення кадрової безпеки в умовах організаційних змін.....	10
1.1 Сутність кадрової безпеки підприємства.....	10
1.2 Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства...	17
1.3 Специфіка забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін.....	25
Висновки до першого розділу.....	35
2 Аналіз діяльності та управління кадровою безпекою у ППФ «Юнікс Трейд Ко».....	37
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	37
2.2 Аналіз фінансового-економічного стану підприємства.....	43
2.3 Особливості управління кадровою безпекою підприємства.....	47
Висновки до другого розділу.....	60
3 Удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін.....	61
3.1 Напрями удосконалення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін.....	61
3.2 Розробка адаптивних підходів до забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін.....	71
3.3 Обґрунтування впровадження запропонованих підходів у ППФ «Юнікс Трейд Ко».....	79
Висновки до третього розділу.....	83
Висновки.....	84
Перелік джерел посилання.....	88
Додаток А Фінансова звітність підприємства.....	94
Додаток Б Копії публікацій.....	100

## ВСТУП

Кадрова безпека представляє собою процес уникнення негативного впливу на економічну безпеку підприємства шляхом зменшення чи ліквідації ризиків та загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом та загальними трудовими відносинами. Отже, головною метою кадрової безпеки є спрямування зусиль на взаємодію з персоналом та співробітниками компанії, встановлення етичних та трудових стандартів, що сприяють захисту інтересів підприємства.

Важливо відзначити, що заходи у цьому напрямку не повинні обмежуватися виключно функціями окремого співробітника відділу персоналу. Тільки в співпраці з іншими функціями вони можуть призвести до належних результатів, органічно доповнюючи повсякденні обов'язки інших відділів. У зв'язку з цим у розвиток кадрової безпеки в окремих випадках застосовується фінансові вливання з ухвалою бюджету на окремі заходи. Оскільки всі дії можна втілити за наявності затвердженої стратегії розвитку компанії, яка зазначена в кадровій стратегії. Для їх втілення достатньо внутрішніх людських та інформаційних ресурсів.

Кадрова безпека будь-якого підприємства базується на кількох напрямках: строгому дотриманні встановлених процедур при прийнятті нового персоналу, реалізації програми адаптації, створенні сприятливого середовища для збереження лояльності співробітників до компанії та розробці заходів щодо введення конфіденційного діловодства і режиму комерційної таємниці. Лише в спільній взаємодії всі ці ініціативи можуть призвести до позитивного ефекту в забезпеченні кадрової безпеки.

За останні кілька років кількість, якість та масштаб наукових праць з політики кадрової безпеки зросла. Також варто зазначити, що збільшилося кількість порушень (у тому числі і кримінального характеру) невиконання вказаних заходів з боку працівників кадрового відділу. Колектив компанії має

можливість отримати доступ до різноманітних ресурсів та практично до всіх баз даних, що належать компанії. Ці дані включають бухгалтерську звітність, активи, витрати, розподіл бюджетів, а також інформацію про клієнтів та угоди. Важливо враховувати, що цей рівень доступу може охоплювати також особисту інформацію про співробітників та інші конфіденційні дані. Найбільша шкода підприємству – це поширення закритої інформації, комерційної таємниці працівником допущеного практично до всіх засобів та секретів підприємства.

Однак, незважаючи на зростаючу увагу наукової спільноти до проблем безпеки, досі не було здійснено комплексне соціологічне дослідження проблем управління кадровою безпекою на мезо-рівні - рівні виробничого підприємства у контексті стратегічних соціальних змін сучасного українського суспільства. Тому, перш за все, метою управління кадровою безпекою є знаходження та застосування дієвих способів з мінімізації ризиків та загроз з боку діючих працівників.

Об'єктом дослідження є система забезпечення кадрової безпеки ППФ «Юнікс Трейд Ко». Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти адаптації системи кадрової безпеки підприємства до організаційних змін.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка адаптивних підходів до забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін.

Для досягнення поставленої мети роботи передбачається вирішення наступних завдань:

- розглянути суть та характеристику кадрової безпеки підприємства;
- проаналізувати основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства;
- визначити специфіку забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін;



- проаналізувати діяльність, фінансово-економічні результати та особливості управління кадровою безпекою в ППФ «Юнікс Трейд Ко»;
- визначити напрями удосконалення та запропонувати адаптивні підходи до забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін;
- обґрунтувати впровадження запропонованих підходів та рішень у систему забезпечення кадрової безпеки ППФ «Юнікс Трейд Ко».

В розділі, присвяченому дослідженню, використовувалися різні методи, такі як збір, узагальнення і систематизація інформації. У першому розділі були досліджені теоретичні основи формування кадрової безпеки організації, аналіз і синтез були основними методами у другому розділі, що дозволило визначити особливості діяльності та управління кадровою безпекою в ППФ «Юнікс Трейд Ко». Порівняльний аналіз дозволив виявити недоліки існуючої системи кадрової безпеки в конкретній організації і на цій основі виробити пропозицію щодо вдосконалення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін.

Джерелами інформації для проведення аналізу є наукові публікації, теоретичні і практичні розробки визначених експертів у галузі управління персоналом та забезпечення кадрової безпеки підприємства, законодавство України, статистичні дані і фінансові звіти досліджуваного підприємства, а також інтернет-ресурси.

Практична важливість даної роботи полягає в можливості налаштування системи забезпечення кадрової безпеки будь-якого підприємства відповідно до організаційних змін. Запропонований підхід може бути успішно використаний як стратегічний інструмент, так і деталізований для впровадження в операційний менеджмент.

Результати дослідження були піддані апробації. Основні теоретичні концепції та практичні висновки, які виникли в результаті проведених досліджень, були представлені та обговорені на IV Міжнародній науково-

практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (Харків. 1 листопада 2023) та опубліковані в колективній монографії «Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку» (Харків: ХНУРЕ, 2023).

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

## 1.1 Сутність кадрової безпеки підприємства

Складовими механізми управління кадрами для забезпечення економічної стабільності підприємства є наступні: групи ризику серед працівників, структура підрозділу з охорони, фактори, які можуть становити загрозу безпеці об'єкта, а також засоби, методи та заходи забезпечення безпеки. При цьому розвиток персоналу визначається як система принципів, форм і методів формування необхідного складу працівників якісно та кількісно, спрямованих на оптимізацію кадрового потенціалу та його ефективне використання.

Створення ефективної системи управління персоналом на підприємстві вимагає розгляду широкого спектру заходів, які охоплюють економічні, правові, інформаційні та кримінально-правові аспекти для захисту економічних інтересів, власності та майнових прав компанії [1]. Успішне виконання функцій управління персоналом і розвиток інтелектуального потенціалу мають вирішальне значення для формування кадрової політики підприємства. Правильно налаштована кадрова політика і ефективний розвиток людського капіталу визначають успішність кадрового забезпечення підприємства.

Враховуючи це, забезпечення безпеки персоналу визнається пріоритетним аспектом забезпечення розвитку людських ресурсів та економічної стабільності в сучасних умовах. Це включає в себе здійснення заходів забезпечення безпеки в сферах виробництва, обміну та використання людських ресурсів.

Дослідження свідчать, що до останнього часу сама дефініція «кадрова безпека» чітко не визначена. У той же час, в рамках управлінської системи кожної організації функціонувала підсистема, що керує кадровими

ресурсами та сприяє соціальному розвитку колективу. Сучасні науковці акцентують свою увагу на розгляді концепцій, таких як "кадрова безпека держави", "кадрова безпека регіону" та "кадрова безпека підприємства". Вони розкривають глибину та важливість цих аспектів, щоб забезпечити більш повне розуміння сутності та впливу кадрового потенціалу на різні рівні суспільства. Представимо в табл.1.1 підходи до визначення дефініції «кадрова безпека».

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «кадрова безпека підприємства»

Автор	Визначення
О. Арєф'єва	«Кадрова безпека підприємства – сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості діяльності підприємства» [2].
В. Алькема	«Кадрова безпека підприємства – процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом» [3].
Аблязова Н.Р.	«Кадрова безпека – генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації» [4].
Курило Я. І.	«Кадрова безпека підприємства – забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Саме вона повинна займати домінуюче положення щодо відношення до інших елементів системи безпеки компанії» [5].
А. Ляшенко, Я. Криль	«Кадрова безпека підприємства – сукупність соціально-економічних, управлінських, соціальних та психологічних процесів, скерованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником» [6].

*Джерело: узагальнено автором*

Кадрова безпека представляє собою систему заходів, спрямованих на гарантування безпеки працівників у різних вимірах. Ця концепція включає в себе захист фізичного здоров'я та життя, забезпечення соціально-мотиваційної

стабільності (фінансової, професійної, естетичної, адміністративної незалежності) і забезпечення професійної безпеки (включаючи безпеку робочого процесу, пенсійне страхування та оновлення знань). Також важливо впроваджувати технології антиконфліктної безпеки, що включає аспекти патріотичної свідомості, психологічної стійкості та безпеки комунікацій. [7].

Усі ці складові не функціонують самостійно, але взаємодіють між собою через різноманітні зв'язки та впливи. Сучасно неможливо уявити працівника, який не приділяє увагу своєму здоров'ю, фінансовій підтримці сім'ї, професійному розвитку, а також питанням пенсійного та страхового забезпечення.

Забезпечення ефективної взаємодії всіх цих компонентів є гарантією стабільності підприємства. Ця стабільність, що охоплює всі сфери життя, тісно пов'язана з економічною безпекою (див. [8, с.64]), є відповідальністю працівників. Так, кадрова безпека представляє собою форму економічної безпеки, спрямовану на забезпечення стабільного функціонування підприємства незалежно від різноманітних людських суб'єктивних або об'єктивних факторів. Таким чином, головною метою кадрової безпеки є мінімізація ризику негативного впливу працівників на загальний стан підприємства (див. [9, с.47]).

Кадрова безпека — це невід'ємна складова економічної безпеки підприємства. Основна мета полягає в створенні умов для ефективного управління людськими ресурсами, забезпечуючи захист від можливих загроз і ризиків. Людські ресурси є ключовим елементом для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, і їх ефективне управління є пріоритетним завданням (див. [10]).

Кадрова безпека представляє собою набір засобів, які використовує менеджмент підприємства для сприяння збереженню, зміцненню та розвитку кадрового потенціалу. Головне завдання цих інструментів — забезпечити ефективне функціонування підприємства і захист працівників від можливих

ризиків (див. [11]). Кадрова безпека підприємства, яка є частиною економічної безпеки, дозволяє підприємству досягати економічного зростання за допомогою використання знань, вмінь, досвіду та інтелектуальних ресурсів своїх працівників. Ці аспекти сприяють загальній безпеці функціонування підприємства.

Місія забезпечення кадрової безпеки полягає у впровадженні заходів, спрямованих на уникнення прийняття на роботу осіб, які можуть становити потенційну загрозу, запобігання можливим випадкам зловживання, що можуть призвести до негативних наслідків для підприємства через їхні дії. Крім цього, важливо постійно вести моніторинг з метою забезпечення безпеки працівників та уникнення можливих негативних ситуацій.

Так, основними завданнями кадрової безпеки є (рис.1.1):

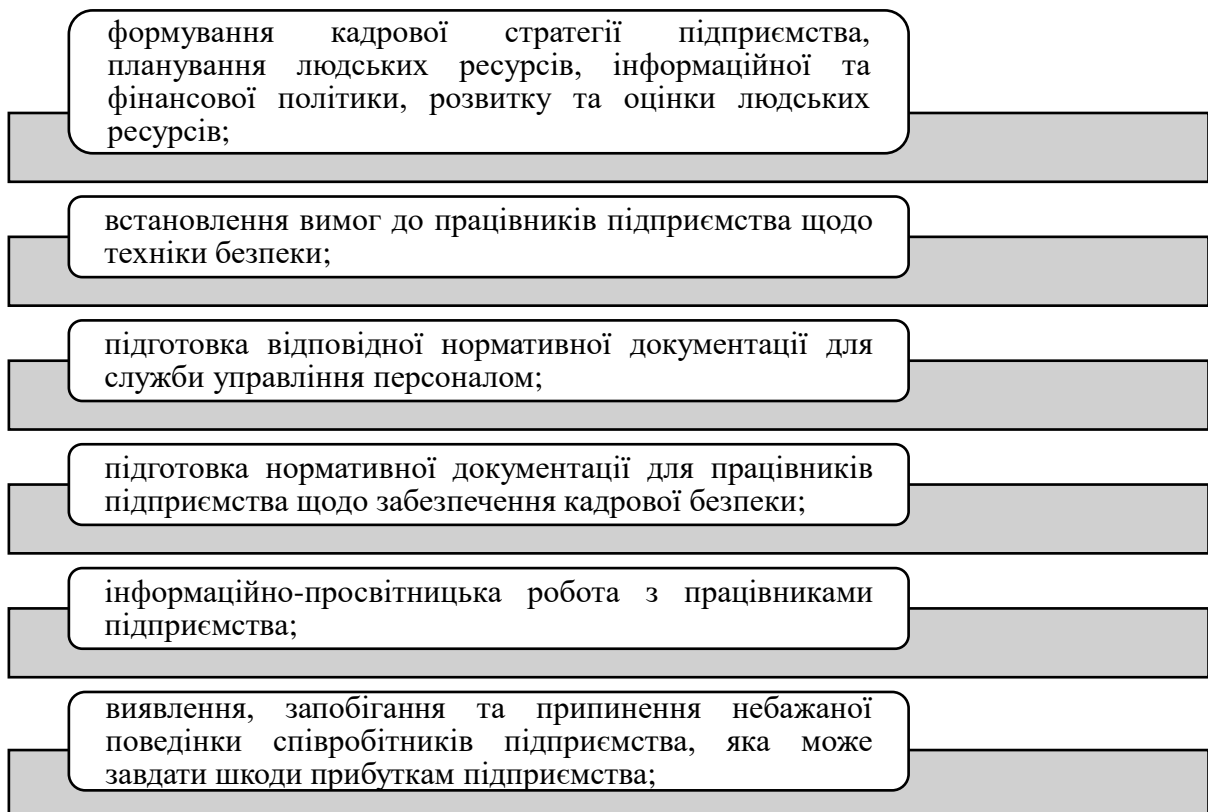


Рисунок 1.1 – Основні завдання кадрової безпеки

*Джерело: складено автором на основі [11]*

Високий рівень дисципліни, збільшення чисельності кваліфікованих працівників, зниження текучості кадрів та досягнення високого рівня освіти та компетентності керівників визначають основні заходи для зменшення ризиків, пов'язаних із кадрами. Ці напрями сприяють досягненню економічної стабільності підприємства. Сучасні стандарти економічної безпеки визначають рівень підготовки персоналу як один із ключових показників.

Серед головних завдань відділу управління персоналом на підприємстві також є впровадження заходів для запобігання виникненню надто ненадійних працівників. Оскільки легковажність є динамічним процесом, що постійно змінюється під впливом різних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, що підштовхують людей до певних дій.

Це стосується існуючих морально-етичних стандартів, традицій і загальноприйнятих правил поведінки в соціокультурному оточенні. Неналежний персонал може становити загрозу, особливо коли йдеться про розголошення конфіденційної інформації підприємства чи публічної інформації.

Ми пропонуємо розглянути питання кадрової безпеки, розділені на три рівні, кожен з яких враховує конкретні заходи та стратегії для забезпечення безпеки працівників. Кадрова безпека містить наступні рівні (рис.1.2).

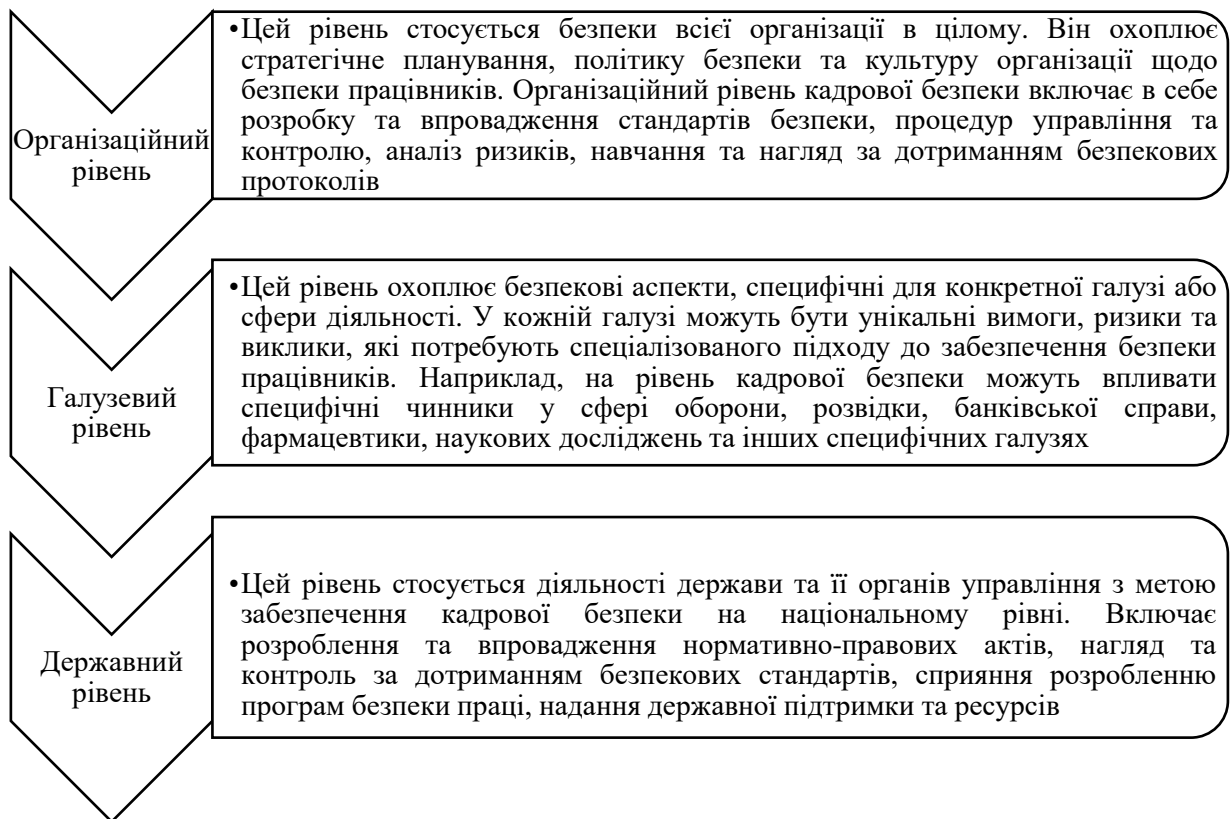


Рисунок 1.2 – Основні рівні кадрової безпеки

*Джерело: складено автором на основі [12]*

Згідно з кожним рівнем кадрової безпеки існують різні чинники, які впливають на забезпечення безпеки працівників.

Термін "детермінанти кадрової безпеки" означає фактори або складові, які впливають на безпеку працівників і визначають рівень безпеки в організації, галузі або державі. Ці елементи можуть мати різний характер і включати різні аспекти, які взаємодіють між собою для створення безпечного робочого середовища.

У таблиці 1.2 представимо детермінантів кадрової безпеки організації, так як в рамках дослідження галузевий та державний рівень не розглядається детально.



Таблиця 1.2 – Детермінанти кадрової безпеки на різних рівнях

Рівні кадрової безпеки	Детермінанти	Елементи
Організаційний	Політика безпеки в організації	цілі та стандарти безпеки, вимоги до працівників, процедури та відповідальності
	Організаційна культура	ставлення працівників до безпеки, їхня свідомість, поведінка, підтримка та співпраця між колегами
	Система управління персоналом	підбір персоналу, управління персоналом, звільнення персоналу
	Системи управління безпекою	ідентифікація ризиків, оцінка безпекових заходів, впровадження процедур та контроль їхнього виконання, аудит безпеки, звітність про нещасні випадки, моніторинг та оцінка ризиків
	Навчання та підготовка працівників	надання необхідних знань, навичок про безпеку, ознайомлення з безпечними робочими практиками, навчання реагуванню на небезпеку та екстрені ситуації
	Системи контролю та відстеження безпеки	процедури і механізми для моніторингу дотримання безпечних стандартів, виявлення потенційних порушень та реагування на них
	Використання технологій та інструментів	системи відеоспостереження, контроль доступу, автоматизовані системи безпеки
	Співпраця та комунікація між різними рівнями організації	відкритий обмін інформацією, зворотній зв'язок, активна участь всіх зацікавлених сторін
	Підтримка від керівництва та наявність необхідних ресурсів	відповідне фінансування, матеріальні ресурси, інфраструктура та доступ до необхідного обладнання для безпеки працівників

*Джерело: складено автором на основі [12]*

Система кадрової безпеки виконує організаційну, соціально-економічну та відтворювальну функції. Організаційна функція кадрової безпеки полягає у плануванні потреб і джерел комплектування персоналу.

Система кадрової безпеки виконує різні завдання, включаючи організаційне планування потреб у персоналі та вибір джерел для його комплектування, соціально-економічне управління, спрямоване на створення оптимальних умов та факторів для раціонального утримання та ефективного

використання працівників, а також відтворювальну функцію, спрямовану на забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства [13].

Об'єктом управління в області кадрової безпеки є безпосередньо працівники підприємства. Серед суб'єктів кадрової безпеки розглядаються всі відділи, служби і установи, які впливають на забезпечення економічної стійкості підприємства через управління персоналом.

Кадрова безпека підприємства регулюється через нормативно-правові акти, які охоплюють чинне законодавство України, включаючи Конституцію, міжнародні правові документи, що були ратифіковані Верховною Радою України, а також закони, такі як Господарський кодекс, Податковий кодекс, Кодекс законів про працю. Додатково в це входять закони про зайнятість населення та внутрішні документи підприємства, а також підзаконні акти органів державного регулювання.

Слід підкреслити, що ефективна стратегія кадрової безпеки на підприємстві прямо впливає на економічну стійкість всього підприємства і забезпечує високий потенціал для його подальшого розвитку. Це пояснюється тим, що успішна політика кадрової безпеки, врахована в комплексній системі економічної безпеки підприємства, допомагає зменшити ризики, пов'язані з управлінням персоналом, та мінімізує їх негативний вплив на фінансовий стан підприємства.

## 1.2 Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства

Успішний розвиток підприємств потребує ефективного забезпечення кадрової безпеки, яка є одним з основних пріоритетів для досягнення успішної функціональності не лише конкретного підприємства чи групи, але і для всієї економічної системи в цілому. Для ефективного управління кадровою

безпекою необхідно враховувати та дотримуватися ряду визначених вимог, як зображено на рисунку 1.3.

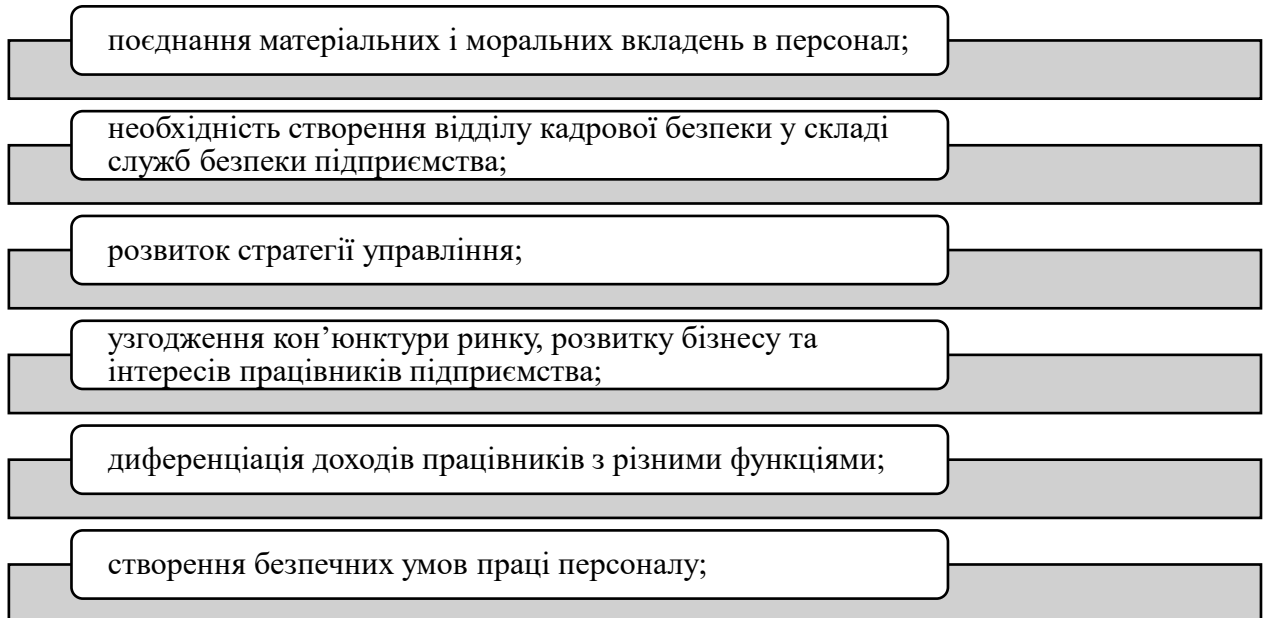


Рисунок 1.3 – Вимоги до управління кадровою безпекою підприємства

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Важливо відзначити, що успішне вирішення завдань у забезпеченні кадрової безпеки підприємства вимагає використання різноманітних економічних інструментів і засобів. До ефективних кадрових технологій відносяться сучасні форми і системи компенсації працівників, швидка адаптація до виробничого середовища, передбачення конфліктів, ефективна мотивація, різновиди компенсації, стратегічні кадрові зміни, корпоративний маркетинг вартості, стратегії навчання та підготовки персоналу, а також планування найму, відбору, комплектації та звільнення [14, с.58].

Важливою частиною впровадження системи кадрової безпеки є легкість отримання обґрунтованої інформації про необхідність реалізації кожного етапу цього процесу. Це допомагає уникнути чи зменшити негативний вплив на працівників та подолати їхні опори перед змінами. Під час впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві важливо чітко роз'яснити

співробітникам основні мети та завдання цього заходу. У разі, якщо працівники не усвідомлюють можливі наслідки недотримання своїх обов'язків та відповідальності, підприємство в цілому може стикнутися з ефективністю роботи та, зокрема, не зможе гарантувати відповідний рівень безпеки для свого персоналу.

Формування кадрової безпеки підприємства будується за основними напрямом: строге виконання затверджених заходів у ході реалізації програми набору нового персоналу, а також розробка та впровадження програми адаптації, включаючи створення сприятливого робочого середовища з метою формування лояльного відношення працівників до організації, а також розробка системи заходів щодо запровадження персоніфікованого діловодства, а також дотримання комерційного режиму таємниці. Виділимо основні складові політики кадрової безпеки (рис.1.4) [15].

Зовнішні загрози кадрової безпеки не мають прямої залежності від волі та свідомості співробітників підприємства чи самого підприємства. Наприклад, причиною звільнення співробітника може стати більш привабливою мотиваційною системою конкуруючої організації. В даному випадку той факт, що найбільш опрацьована система мотивації співробітників у конкуруючої організації не була загрозою, але при порівнянні двох підприємства стає вирішальною перевагою.

До внутрішніх загроз відноситься фактори, що безпосередньо створюються і контролювані самою організацією, зокрема: невідповідність кваліфікації працівника вимогам підприємства, що пред'являються, слабка (не опрацьована) система з навчання працівників, неякісна первинна перевірка претендентів на кандидатів, неписьменна соціальна та корпоративна політика підприємства в цілому, відсутність стратегії розвитку та вдосконалення кадрової системи, у тому числі і кадрової безпеки. У забезпеченні кадрової безпеки виділяють три основні задачі [16].



Рисунок 1.4 – Складові політики кадрової безпеки організації

*Джерело: складено автором на основі [15]*

Першочерговою задачею є відбір та оцінка працівників. На цьому етапі необхідно ретельно перевіряти довіреність кандидата. Документальне та юридичне забезпечення процесу найму має включати в себе встановлення законодавчо обґрунтованого мінімального терміну пробного періоду для нових працівників. Крім того, надання підтримки співробітникам під час адаптації є ключовим аспектом, що впливає на їхню лояльність. Всі ці аспекти взаємодіють між собою та безпосередньо впливають на кадрову безпеку підприємства.

Друга задача кадрової безпеки - це створення певного рівня відданості працівників організації є ключовим завданням у стратегії її розвитку та оптимізації кадрової політики. У цьому контексті важливо впровадити сприятливе робоче середовище для співробітників, враховуючи різні аспекти,

такі як соціальна політика та система мотивації. Також важливим є формування та розвиток лояльності працівників.

У даному випадку важливо не лише визначити шлях розвитку в цьому напрямку, але й створити конкретну адміністративну програму для формування лояльності працівників. Ця програма повинна включати в себе розробку індивідуальних (чи групових) мотивацій, врахування потреб, формування корпоративної культури та інших аспектів. Важливо зазначити, що впровадження стратегії управління персоналом та постійне вдосконалення кадрової політики призводять до підвищення загального рівня стабільності персоналу на підприємстві.

Третє завдання у сфері кадрової безпеки включає в себе проведення контролю зі сторони адміністративного корпусу. Контроль у цьому контексті є необхідним для перевірки виконання встановлених регламентів, режимів, наказів, нормативів, статистичних даних та інших аспектів. Ці заходи націлені зовсім не на обмеження працівників, а на виховання корпоративних та етичних норм, необхідних компанії. Також дані заходи мінімізують ймовірність нанесення економічної та іміджевої шкоди підприємству. Першочергове значення у забезпеченні кадрової безпеки підприємства покладено на службу управління персоналом та службу безпеки організації.

Якщо суб'єктом кадрової безпеки є служба управління персоналом, то до об'єктів кадрової безпеки належать внутрішні ризики підприємства та загрози, пов'язані із діяльністю персоналу.

Вплив суб'єкта на об'єкт кадрової безпеки здійснюється шляхом обміну інформації між ними, що передбачає отримання, передачу, переробку та використання інформації різного роду: економічної, статистичної, фінансової, при цьому включає питання забезпечення конфіденційності інформації та комерційної таємниці підприємства.

В практиці управління персоналом останні роки спостерігається взаємодія різних моделей, зокрема американської, японської та

західноєвропейської. Це свідчить про процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту [17].

Під час впровадження системи заходів забезпечення кадрової безпеки більшість підприємств у всіх галузях економіки України стикаються з труднощами у створенні та реалізації системи оцінки та підвищення ефективності управлінських рішень. Ця система виступає механізмом мобілізації та оптимального управління ресурсами з метою їхнього найбільш ефективного використання та забезпечення стійкого функціонування підприємства. Вона також спрямована на активну протидію різноманітним негативним явищам. На сьогодні найпоширенішими методами оцінки кадрової безпеки є індикаторний та ресурсно-функціональний підходи.

Найбільш оптимальним для оцінки кадрової безпеки, на наш погляд, є індикаторний підхід. Рівень кадрової безпеки, в даному випадку, визначається за допомогою так званих індикаторів. Простота та наочність застосування даного методу забезпечило йому широку популярність. Застосування індикаторного підходу ґрунтується на порівнянні фактичних значень індикаторів із пороговими. При цьому, під індикатором слід розуміти властивість чи ознаку, яким оцінюється якийсь об'єкт, виражений у кількісній формі. Специфіка цього методу полягає в тому, що для оцінки стану кадрової безпеки головною умовою є не виявлення самих індикаторів, а визначення їх гранично допустимих значень (порогових значень) [17].

Відхилення фактичних значень від нормативних свідчить про зниження рівня кадрової безпеки підприємства, тобто про низьку ефективність проведеної політики забезпечення кадрової безпеки.

Допустиме значення, також відоме як порогове значення або норматив, визначає максимально припустиму величину певного показника. Виходження за межі цього значення свідчить про порушення процесу забезпечення кадрової безпеки. Основними показниками кадрової безпеки включають [18]: показник плинності кадрів;

- рівень зміни працівників на підприємстві;
- ступінь кваліфікації працівників на підприємстві;
- індекс інноваційної активності;
- доля прибутку підприємства, отриманого від використання інтелектуальної вартості;
- ступінь дисципліни.

Основними категоріями критеріїв у сфері кадрової безпеки є: показники чисельного складу персоналу і його динаміки;

- індикатори кількісного складу персоналу та його змін. показники ефективності використання персоналу;
- показники кваліфікації та інтелектуального потенціалу персоналу;
- індикатори результативності використання робочої сили;
- показники ефективності мотиваційної системи.

Встановивши спеціальні критерії та визначивши їхні параметри, служба персоналу, крім того, повинна [3]:

- забезпечити розроблення актуальних і прогностичних значень показників кадрової безпеки з метою стратегічного та оперативного планування;
- здійснювати постійний контроль за встановленими показниками у сфері своєї відповідальності;
- надавати звітні дані про стан обраних критеріїв з різною періодичністю та в обраному обсязі;
- сповіщати негайно органи управління та службу безпеки при виявленні негативного відхилення значень показників або зміни напрямку тенденцій поза заплановані межі;
- брати участь у розробленні та впровадженні сценаріїв та заходів для стабілізації параметрів та інших відповідних заходів.



Якщо йдеться про інтелектуальну складову та професіоналізм кадрів, то слід визначити внутрішні та зовнішні загрози, які впливають на кадрову складову у системі економічної безпеки підприємства.

Адекватний рівень економічної безпеки в значній мірі зумовлений інтелектом та професіоналізмом працівників, що працюють на підприємстві. Негативний вплив на цей аспект вказують [16]:

- звільнення ключових висококваліфікованих спеціалістів, що може викликати ослаблення інтелектуального потенціалу;
- зменшення відсотка інженерно-технічних працівників і науковців серед загальної кількості працівників;
- спад винахідницької та раціоналізаторської активності;
- зменшення рівня освіти серед працівників.

Склад персоналу безпосередньо визначає рівень економічної безпеки на підприємстві. Негативний вплив на кадровий компонент виникає внаслідок як внутрішніх, так і зовнішніх чинників (див. рис. 1.6).

Внутрішні	невідповідність кваліфікації працівників вимогам до них;-недостатня кваліфікація працівників;
	слабка організація системи управління персоналом; слабка організація системи навчання;
	неефективна система мотивації;-помилки в плануванні ресурсів персоналу; зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив;
	відхід кваліфікованих працівників; працівники зорієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;
Зовнішні	умови мотивації у конкурентів кращі (неважко за такого розкладу спрогнозувати перехід фахівців до конкурентів);
	настанова конкурентів на переманювання; тиск на працівників ззовні;-потрапляння працівників у різні види залежності;
	інфляційні процеси (не можна не враховувати під час розрахунку заробітної плати і прогнозувати її динаміку).

Рисунок 1.6 – Загрози кадрової безпеки підприємства

*Джерело: складено автором на основі [18]*

За цим аспектом економічної безпеки відповідальність покладається на службу кадрів підприємства [4]. Таким чином, на основі визначення індикаторів можемо визначити дієвість заходів забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

### 1.3 Специфіка забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін

Процес організаційних змін - це послідовність подій, які призвели до суттєвих змін в організації. Ці зміни відображаються в різних аспектах роботи організації і включають в себе різноманітні причини, що викликали цю трансформацію. Процес також включає в себе підпроцеси, пов'язані з ухваленням рішень про зміни, їх докладним вивченням та впровадженням у функціонування організації [17].

Організаційні зміни включають у себе прийняття компанією нових ідей або моделей поведінки. Успішність інноваційної діяльності може бути обмежена техніко-економічними, юридичними, організаційно-управлінськими та соціально-психологічними факторами [17].

Опір впровадженню нововведень з боку працівників часто виникає через соціально-психологічні фактори. Ці фактори включають зміну статусу працівника в організації, можливість втрати роботи через впровадження нововведень, переосмислення звичних методів роботи, порушення усталених стереотипів поведінки, страх перед невизначеністю, руйнуванням сформованих традицій в організації, боязню покарання за невдачу та інші аспекти.

Впровадження іноваційних та сучасних підходів у процес адаптації системи забезпечення кадрової безпеки підприємства базується на

використанні управлінських стратегій для змін. Суворе дотримання розробленої послідовності дій при налагодженні процесу управління змінами в системі управління персоналом сприяє досягненню позитивних результатів як для підприємства, так і для його працівників (табл. 1.3).

Отже, відсутність систематичності в управлінні змінами, непрофесійність керівників та невідповідність персоналу до їх прийняття можуть призвести до негативних наслідків. Ці наслідки, в кінцевому підсумку, можуть впливати на ускладнення ведення бізнесу, погіршення фінансового становища компанії та втрату потенціалу персоналу.

Таблиця 1.3 – Наслідки провадження управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії як методу забезпечення кадрової безпеки

	Компанія	Працівники
Позитивні	<p>Адаптація під поточні умови</p> <p>Зростання конкурентоспроможності</p> <p>Зміцнення системи менеджменту персоналу</p> <p>Підвищення ефективності технологій менеджменту персоналу</p> <p>Розвиток організаційної культури</p> <p>Усунення «слабких місць» в бізнес-процесах</p> <p>Оптимізація значення фінансово-економічних та трудових показників діяльності</p>	<p>Отримання нових можливостей</p> <p>Розвиток персоналу та здобуття нових навичок</p> <p>Лідерство</p> <p>Покращання умов зайнятості</p> <p>Зміцнення командного духу</p> <p>Розширення можливостей участі в управлінні</p>
Негативні	<p>Опір змінам</p> <p>Зростання плинності персоналу</p> <p>Погіршення морально-психологічного клімату в компанії</p> <p>Зниження ефективності праці на період провадження змін</p> <p>Руйнування бізнес-процесів (у разі неуспішного здійснення змін)</p> <p>Уповільнення ділової активності</p>	<p>Зростання трудового навантаження</p> <p>Поширення стресових ситуацій та конфліктів</p> <p>Демотивації</p> <p>Ризик втрати роботи внаслідок змін</p> <p>Зростання невизначеності</p> <p>Зниження рівня діяльності до компанії</p> <p>Зниження рівня задоволеності працею</p>

*Джерело: складено автором на основі [19]*

Перебудови в системі управління персоналом є складними та командними змінами, які вимагають застосування специфічних методів управління. По-перше, ключовою є роль лідера змін, який повинен мати не лише відповідний комплекс компетентностей та досвід, але й бути ідеологічним вдосконалювачем та брати на себе відповідальність за їх впровадження. По-друге, необхідно сформувати команду управління змінами, включаючи керівників та менеджерів з питань персоналу. Всі члени команди повинні ознайомитися з основами управління змінами для ефективного керування та підтримки їх під час цього процесу.

Зазвичай команду, що впроваджує зміни, очолює фахівець із управління змінами, який може поділитися своїм досвідом у використанні стратегій переходу. Цим лідером може бути менеджер з персоналу (HR), який володіє експертним досвідом у сфері організаційних змін, або вищий менеджер компанії, наприклад, генеральний директор, обладнаний відповідними навичками [6]. На-третє, група повинна бути готовою до впровадження процесу управління змінами. Це означає розуміння та прийняття необхідності змін, проявлення толерантності до них, мінімізацію опору і виявлення мотивації для активної участі в процесі змін в організації. Згідно з дослідженнями, ефективне управління змінами вимагає виконання таких ключових умов [19]:

- забезпечення такого ритму змін, який враховує готовність працівників до їх впровадження та готовність організації приймати ці зміни. Важливо також враховувати специфіку самої зміни і наявність необхідних ресурсів для її успішної реалізації;

- встановлення двостороннього взаємозв'язку в управлінні змінами: від керівників до виконавців під час розробки та впровадження заходів, а також від виконавців до керівників під час оцінювання ефективності та результативності заходів, коригування їх структури та методів виконання;

- передбачення результатів змін та оцінка їх відповідності потребам підприємства, його місії, основним цілям роботи та стану зовнішнього середовища перед початком змін. Це також включає визначення та аналіз різних варіантів для проведення змін;
- створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення для управління процесами в умовах впровадження змін, що дозволяє повноцінно, своєчасно та всебічно оцінювати хід реалізації змін;
- контроль за реалізацією зміни, вчасним виконанням запланованих заходів, витратою ресурсів;
- створення ефективного колективу змін, розподіл завдань та повноважень серед учасників, визначення відповідальності за виконання покладених обов'язків, встановлення системи ефективних комунікативних зв'язків, і, за необхідності, залучення посередників або зовнішніх консультантів.
- визначення опозиції до змін у колективі, застосування ефективних методів для подолання цього опору та мотивація учасників.

Цілі кадрової політики в умовах організаційних змін містять низку складових (рис.1.6).

Дії, спрямовані на поліпшення структури та якісного складу персоналу, вважаються одними з ключових елементів кадрової політики. Але підприємства, які знаходяться у кризовому стані, часто не мають можливостей для впровадження правильних, поетапних заходів щодо оптимізації системи управління персоналом. Отже, головною метою кадрової політики в умовах організаційних змін є якнайшвидше та якісніше адаптувати структуру персоналу підприємства, оскільки в таких умовах часто виникає необхідність у зменшенні кількості працівників [21].

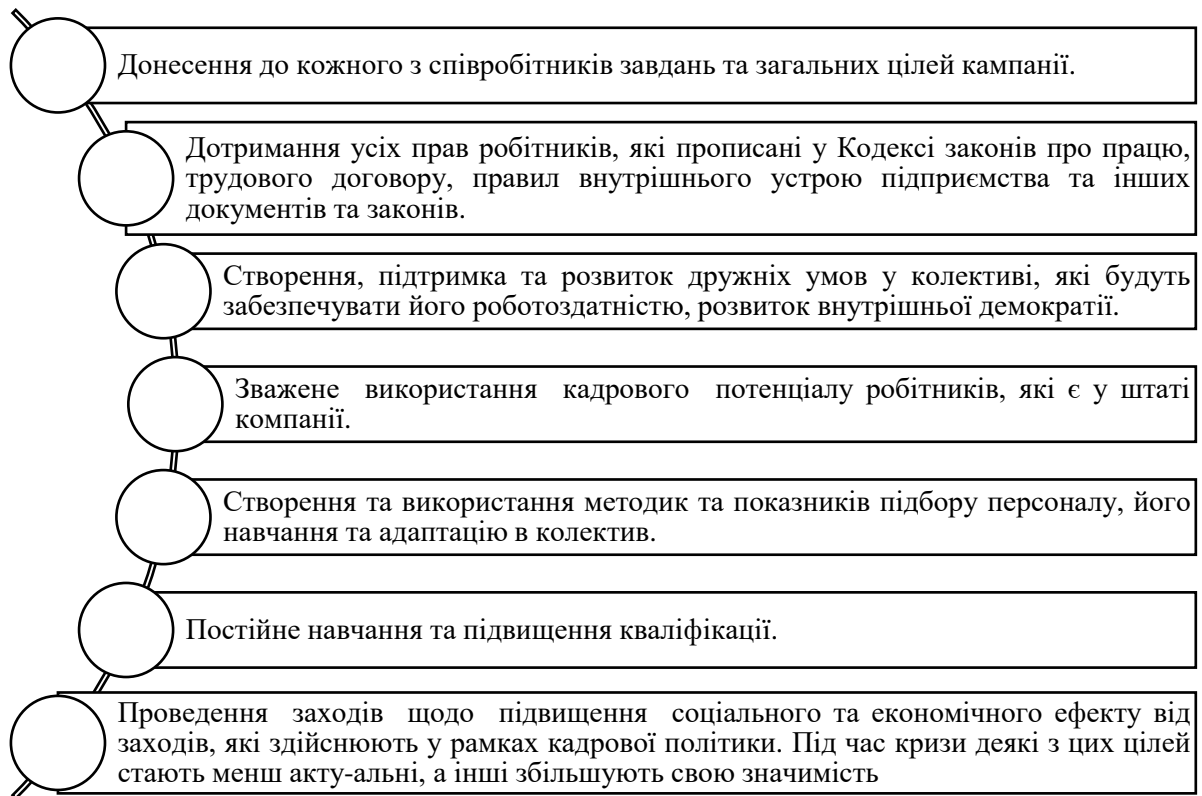


Рисунок 1.6 – Цілі кадрової політики в умовах організаційних змін  
*Джерело: складено автором на основі [20]*

Розглянемо кроки управління кризою при впровадженні заходів з вдосконалення структури персоналу. Початковим етапом є проведення аналізу поточного кадрового потенціалу. На цьому етапі важливо оцінити компетентність керівного складу компанії, звернути увагу на інноваційний досвід співробітників, їх організаторські здібності та здатність працювати в команді. Також слід врахувати рівень рентабельності підрозділів, якими керують ці керівники.

Кадрова політика відображає процеси відбору та розподілу працівників, а також враховує їхні потреби, активність та динаміку розвитку. Антикризова кадрова політика доповнюється елементом прогнозування стану працівників як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Основними напрямками є [22]:

- оптимізація чисельності персоналу (аутсорсинг профільних функцій, звільнення персоналу);
- формування та розвиток потенціалу співробітників.

Під час економічних труднощів необхідно продовжувати найм нового персоналу, а також розглядати можливість заміни менеджерів, які не досягають ефективності, новими фахівцями. Це сприятиме вдосконаленню управлінської системи, що склалася до цього моменту, та привнесе свіжість у колектив. Підтвердженням цього є європейська практика, згідно з якою під час кризових ситуацій перше проводять оновлення керівного складу, іноді навіть до рівня топ-менеджерів. Це обумовлено думкою, що попереднє керівництво може не повністю оцінити ситуацію, що призвела до кризи.

Ключовим моментом у втіленні програми удосконалення кадрової та структурної сфери є успішна адаптація працівників, які залишилися, до нових умов праці. Реструктуризація може вносити в життя як позитивні, так і негативні зміни для персоналу. Так, серед потенційних негативних наслідків можуть бути підвищене навантаження на працівників, виникнення стресового стану серед рядових співробітників та керівників на різних рівнях, необхідність пристосування працівників до нових трудових обов'язків, а також питання, пов'язані із суміщенням робіт тощо.

У межах антикризового плану в галузі управління персоналом важливо надавати працівникам своєчасну інформацію про нові пріоритети та завдання, стимулювати їхню участь у прийнятті рішень та в управлінських процесах на всіх рівнях.

Реструктуризація приносить численні позитивні аспекти, які є важливими для організацій у період кризи: вона ламає соціальну інерцію серед співробітників, впливає на формальні та неформальні взаємини всередині колективу, що сприяє оптимізації робочих груп та формуванню команд з урахуванням потенціалу кожного працівника. За допомогою тієї якісно відібраної групи ресурси співробітників будуть використані максимально

ефективно. Це призведе до покращення морально-психологічного клімату та підвищення продуктивності в діяльності [5].

У контексті діджиталізації в управлінні компаніями та системами управління персоналом, важливо проводити управління змінами, використовуючи сучасні цифрові інструменти.

У процесі діджиталізації управління компаніями та системами управління персоналом рекомендується використовувати різноманітні цифрові інструменти. Наприклад, Prosci ADKAR Model для планування програм управління змінами, Creately - онлайн-інструмент для створення діаграм змін, діаграма Ганта для відстеження часових шкал у програмах змін, та The Change Compass - хмарна платформа для аналітики та планування змін [23].

Індустрія 4.0 призвела до виникнення нових бізнес-трендів, врахування яких для продовження успішної діяльності вимагає від організацій не лише впровадження нової техніки, технологій та інновацій, але і вдосконалення трудових ресурсів, підвищення ефективності систем управління персоналом та створення комфортних умов праці для співробітників. Автоматизація та цифровізація бізнесу вимагають активного взаємодії з людиною, яка виступає як виконавець і інтелектуал у цьому процесі.

В наш час підприємства активно адаптуються до умов інноваційної економіки, яка виникла внаслідок трансформації та диверсифікації ключових галузей. Багато компаній припинили функціонування неефективних робочих місць, що призвело до скорочення штату працівників та оптимізації його чисельного складу [9].

Одночасно війна призвела до дефіциту на ринку кадрів високої кваліфікації, з досвідом та високим рівнем знань і навичок. Роботодавці активно прагнуть привернути освічених, кваліфікованих, енергійних та ініціативних працівників, які готові віддатися своїй роботі та ідентифікувати себе з компанією [20]. Індустрія 5.0 визначає нові стандарти, відділяючи



головну увагу на людей у бізнесі. Основним принципом кадрової політики стає мотиваційний механізм та інструменти для розвитку потенціалу працівників. Це включає постійний розвиток професійних характеристик працівників за допомогою неперервного навчання, що стимулюється і підтримується керівництвом компанії.

Розробляючи власну кадрову політику, організація повинна забезпечити її відповідність загальній соціально-економічній стратегії свого розвитку та переліку корпоративних цінностей.

Для отримання найбільшої продуктивності використання трудових ресурсів важливо розробити ефективну кадрову політику, яка відповідатиме сучасним вимогам. Це дозволить не лише визначити оптимальну потребу в трудових ресурсах на поточний момент та в майбутньому, але й ефективно провести відбір персоналу з відповідним рівнем знань і компетенцій. Також буде можливим раціонально розподілити співробітників по робочих місцях, наділити їх необхідними повноваженнями, правами та відповідальністю. Це, в свою чергу, сприятиме їхній трудовій реалізації з максимальною продуктивністю, що корисно як для задоволення їхніх індивідуальних інтересів, так і для досягнення цілей компанії [24].

Мотивація співробітників є ключовою функцією сучасних систем управління персоналом. Це включає проведення заходів для впливу на обізнаність працівників з метою створення в них стійкого прагнення до підвищення продуктивності та якості роботи.

Під час впровадження змін важливо, щоб ключові керівники компанії проявляли лідерські якості і вміли ефективно користуватися різноманітними інструментами управління, що базуються на інноваційних методах і технологіях. Такі менеджери повинні високо володіти навичками для вирішення складних завдань, і вимоги до них повинні бути дуже високими [25, с.303]:

- обширний експертний досвід у сфері управління підприємством;

- завдяки своєму роду та характеру діяльності володіє високою експертизою в технологічних процесах виробництва у сфері, в якій функціонує підприємство;

- мати не лише вміння управляти, але й підприємницький погляд, спроможний ефективно контролювати ринкові умови, проявляти ініціативу та рішуче перерозподіляти ресурси компанії в найбільш прибуткові сфери застосування;

- навичка прийняття обґрунтованих та результативних рішень шляхом координації з керівниками та підлеглими працівниками, а також у плані призначення та оцінки внеску кожного у втіленні проєктів.

Ефективність управлінської діяльності менеджера залежить від успішного вирішення взаємопов'язаних проблем, що виникають у контексті його взаємодії з трудовим колективом підприємства, яке переживає кризовий період.

Працівників компаній високо оцінюють у випадках, коли керівник проявляє близькість та співпрацю з колективом. Також важливими є професійні здібності та почуття соціальної відповідальності менеджера, необхідна кваліфікацію, щоб відігравати важливу роль у процесі мобілізації команди. Крім того, в процесі адаптації системи кадрової безпеки до організаційних змін на перший план виходять заходи соціальної політики.

Таким чином можна сформувати основні складові удосконаленої і розширеної соціальної політики. Загалом, в сучасних умовах, пропонується доцільно впроваджувати наступні заходи [26].

Безпекові заходи містять наступне:

- обладнання надійного укриття для офісу;
- закупівля генераторів та Starlink;
- закупівля наборів «виживання» для робітників, що включає у себе powerbank, газову плитку, балони з газом, тощо;

- закупівля індивідуальних аптечок, а також набору медичних препаратів для офісу та бомбосховища;
- проведення тренінгів з домедичної допомоги;
- проведення інструктажів з евакуації з офісу при різних видах небезпеки.

Соціальне забезпечення містить наступне:

- забезпечення всіх працівників медичним страхуванням;
- забезпечення базового соціального пакету для кожного робітника: лікарняні, пенсійні відрахування, тощо.

Формування бренду роботодавця (соціальна відповідальність) передбачає наступне:

- проведення заходів соціальної відповідальності;
- благодійні внески у організації для допомоги біженцям / Збройним силам України;
- участь у марафонах, благодійних заходах, тощо;
- спонсорвання різноманітних благодійних подій.

Інклюзивність містить наступне:

- забезпечення інклюзивності робочих місць: зручні офіси, додаткове технічне забезпечення;
- регулярні тренінги та лекції з психологом.

Матеріальна допомога містить наступне:

- матеріальна допомога пенсіонерам;
- матеріальна допомога багатодітним сім'ям;
- разова матеріальна допомога при виході у декретну відпустку;
- матеріальна допомога у лікуванні.

Впровадження запропонованих заходів може позитивно вплинути на підприємство з багатьох різних аспектів. Програма заходів спрямована на забезпечення виживання компанії в умовах в організаційних змін.

Отже, сучасна стратегія управління персоналом повинна виступати як інтегратор внутрішньоорганізаційної взаємодії ресурсів суб'єкта господарювання. Мета полягає в забезпеченні ефективного взаємозв'язку елементів структурного капіталу, таких як людський, фізіологічний, інтелектуальний, соціальний, емоційний та організаційний капітал. Такий підхід сприяє створенню умов для максимізації вартості кожної з вищезазначених складових. Шляхом ефективної взаємодії виникає синергетичний ефект, що проявляється у збільшенні вартості бізнесу. Це надає можливість як організації, так і її працівникам досягти поставлених цілей та задовольнити особисті та корпоративні інтереси.

#### Висновки до першого розділу

З'ясовано, що реакція людей на нововведення часто визначається їхнім особистісним ставленням до змін, що впливає на позитивне або негативне сприйняття цих інновацій з психологічного боку. Враження про нововведення як віддаленого, непотрібного та штучно нав'язаного може призвести до погіршення економічних показників, виникнення нервового напруження серед працівників і, як наслідок, до серйозних виробничих та міжособистісних конфліктів, що може вразити кадрову безпеку.

Кадрова безпека, як система, спрямована на виконання організаційних, соціально-економічних та відтворювальних завдань. Організаційна функція кадрової безпеки включає в себе планування потреб та джерел комплектування персоналу. Соціально-економічна функція є інструментарієм, спрямованим на забезпечення комплексу умов і факторів для раціонального закріплення та ефективного використання персоналу. Відтворювальна

функція системи кадрової безпеки підприємства полягає у забезпеченні розвитку та утриманні потенціалу персоналу.

Управління кадровою безпекою зосереджується на керуванні персоналом підприємства. Суб'єктами цього управління є всі підрозділи, служби та установи, які впливають на економічну безпеку підприємства через управління його персоналом. Адаптація системи кадрової безпеки до організаційних змін забезпечується через управління змінами.

Впровадження процесу управління змінами в системі управління персоналом компанії, спрямоване на забезпечення кадрової безпеки, призводить до ряду важливих наслідків. Серед них можна визначити адаптацію до поточних умов, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення управлінської системи персоналу, підвищення ефективності використовуваних технологій управління персоналом, розвиток організаційної культури, усунення слабких місць у бізнес-процесах, а також оптимізацію фінансово-економічних та трудових показників діяльності.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ У ППФ «ЮНІКС ТРЕЙД КО»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство фірма «Юнікс Трейд Ко» являється одним з відомих підприємств на ринку торгівлі автозапчастинами. Підприємство постачає свою продукцію по всій Україні. В табл.2.1 представлені основні дані про підприємство.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ППФ «Юнікс Трейд Ко»

Назва	Характеристика
Повна назва	Приватне підприємство фірма «Юнікс Трейд Ко»
Вид діяльності	45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
Офіційна адреса	Україна, 02099, м. Київ, вул. Бориспільська, 7
Статутний капітал	40 000 000,00 грн

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Підприємство спеціалізується на торгівельній діяльності, самостійно вибирає постачальників і споживачів товарів, послуг та робіт, встановлює ціни, залучає та ефективно використовує матеріально-технічні, трудові та інші ресурси, використання яких не суперечить чинному законодавству України. Підприємство укладає угоди, виконує обов'язки, підтримує поточний рахунок в банківській установі та володіє печаткою із своїм найменуванням.

Крім того, компанія має право здійснювати правочини, включаючи укладення договорів, може придбавати майнові та особисті немайнові права та взяти на себе зобов'язання власним ім'ям, бути виступає як позивач і відповідач у судових процедурах. Основною метою діяльності ППФ «Юнікс Трейд Ко» є насичення ринку товарами, формування ринкової

інфраструктури, продаж високоякісних товарів і отримання на цій підставі прибутку.

Для здійснення цієї мети підприємство прагне забезпечити фізичних та юридичних осіб високоякісною продукцією. Підприємство самостійно визначає стратегію розвитку, планує та реалізує свою діяльність, орієнтуючись на попит на продукцію та вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням росту. Основу планів складають завдання, поставлені перед підприємством, а також укладені угоди та контракти із замовниками та постачальниками. Економічні відносини підприємства з партнерами у сферах його діяльності формуються на основі укладених договорів. Підприємство має вільність у виборі предмету угоди, визначенні обов'язків та умов господарських взаємодій.

Підприємство вільне у виборі предмету договору, визначенні обов'язків та умов господарських взаємовідносин. Для формування цілісної картини про фінансовий стан підприємства необхідно провести аналіз його майна, капіталу, фінансових результатів і рентабельності, фінансової стійкості, оборотності оборотних активів, ділової активності та здійснити оцінку ліквідності та платоспроможності.

Розглянемо динаміку активів ППФ «Юнікс Трейд Ко» за 2020-2022 роки (табл.2.2). Відповідно до даних, наведених в табл.2.2 можна зробити висновки, що загальна вартість активів мала тенденцію до зростання, у 2021 році вона зросла на 82 914 тис.грн., а у 2022 році - ще на 42 848 тис.грн.

Загальна вартість необоротних активів зросла на 19 010 тис.грн., а у 2022 році - ще на 938 тис.грн. Основні засоби зросли на 22 294 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році ще зросли на 3 179 тис.грн. Оборотні активи зросли у 2021 році на 63 895 тис.грн., а у 2022 році - ще на 41 910 тис.грн. Запаси зросли у 2021 році на 53 983 тис.грн., а у 2022 році - ще на 38 970 тис.грн. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла у 2021 році на 3 196 тис.грн., а у 2022, навпаки, зменшилась на 3 031 тис.грн. Представимо на рис.2.1 структуру активів підприємства за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки активів ППФ «Юнікс Трейд Ко», тис.грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021р./2020р.	Відхилення 2022р./2021р.
Нематеріальні активи	1 404	6 572	2 873	5 168	-3 699
Незавершені капітальні інвестиції	11 505	2 881	4 519	-8 624	1 638
Основні засоби	38 700	60 994	64 173	22 294	3 179
інші фінансові інвестиції	346	347	347	1	0
Усього необоротні активи	51 955	70 974	71 912	19 019	938
Запаси	360 608	414 591	453 561	53 983	38 970
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи	2 965	6 161	3 130	3 196	-3 031
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	5 872	13 108	22 797	7 236	9 689
з бюджетом	0	10	164	10	154
Інша поточна дебіторська заборгованість	80	165	0	85	-165
Гроші та їх еквіваленти	7 733	6 202	2 663	-1 531	-3 539
Витрати майбутніх періодів	1 206	2 084	1 734	878	-350
Інші оборотні активи	84	122	304	38	182
Усього оборотні активи	378 548	442 443	484 353	63 895	41 910
Активи	430 503	513 417	556 265	82 914	42 848

*Джерело: складено автором за даними звітності підприємства*

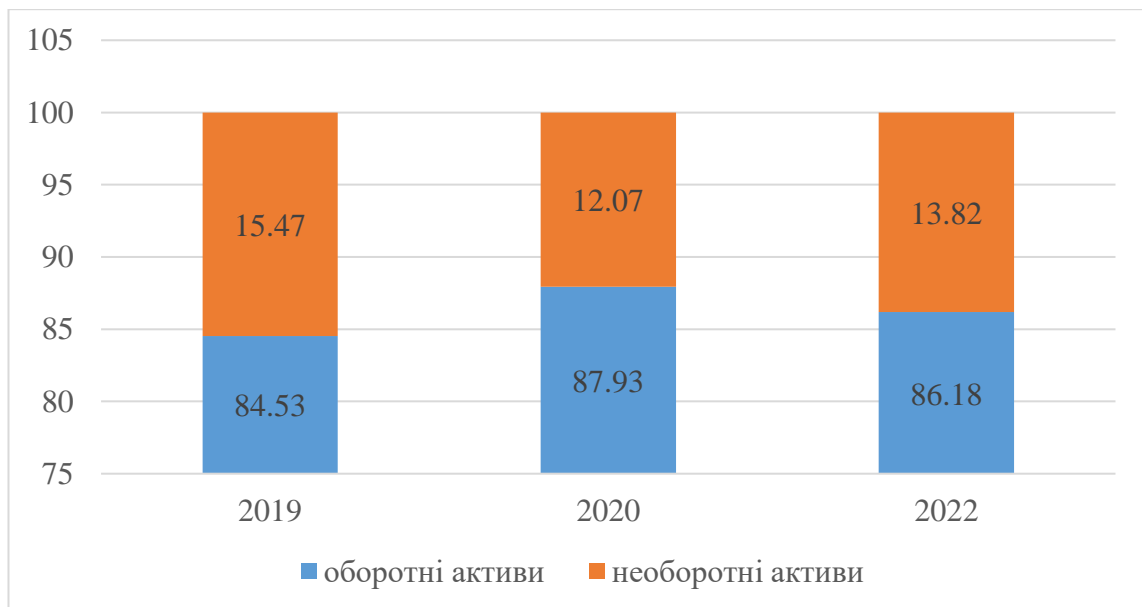


Рисунок 2.1 – Аналіз структури активів ППФ «Юнікс Трейд Ко», %

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства*



Згідно з даними на рис. 2.1 видно, що серед активів найбільший відсоток припадає на оборотні активи. Така структура активів обумовлена специфікою діяльності підприємства.

Крім того, варто зазначити, що без наявності джерел фінансування неможливо формувати активи, тому далі представимо в табл.2.3 динаміку джерел фінансування активів.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки джерел фінансування активів ППФ «Юнікс Трейд Ко» за 2020-2022 роки, тис.грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021р./2020р.	Відхилення 2022р./2021р.
Зареєстрований (пайовий) капітал	20 000	40 000	40 000	20 000	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	21 888	35 193	45 605	13 305	10 412
Усього власний капітал	41 888	75 193	85 605	33 305	10 412
Довгострокові кредити банків	0	0	0	0	0
Усього довгострокових зобов'язань	0	0	0	0	0
Короткострокові кредити банків	63 821	102 226	123 225	38 405	20 999
товари, роботи, послуги	297 946	308 245	283 576	10 299	-24 669
розрахунками з бюджетом	740	1 110	2 717	370	1 607
розрахунками зі страхування	231	450	325	219	-125
розрахунками з оплати праці	944	1 721	903	777	-818
Поточні забезпечення	1 358	1 560	2 024	202	464
Інші поточні зобов'язання	23 575	22 912	57 880	-663	34 968
Усього поточні зобов'язання	388 615	438 224	470 660	49 609	32 436
Всього джерел фінансування	430 503	513 417	556 265	82 914	42 848

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства*

Таким чином, на підприємстві власний капітал збільшився на 33 305 тис.грн. у 2021 році, а у 2021 році - ще на 10 412 тис.грн., що пояснюється зростанням нерозподіленого прибутку, а у 2021 році ще й зростанням зареєстрованого капіталу.

Підприємство не залучало довгострокові зобов'язання, а лише позики більш високої вартості. Зобов'язання на поточний момент проявляли

тенденцію до зростання. Так, у 2021 році на 49 609 тис.грн., а у 2022 році - ще на 32 436 тис. грн. Розглянемо структуру джерел фінансування активів ППФ «Юнікс Трейд Ко» (рис.2.2).

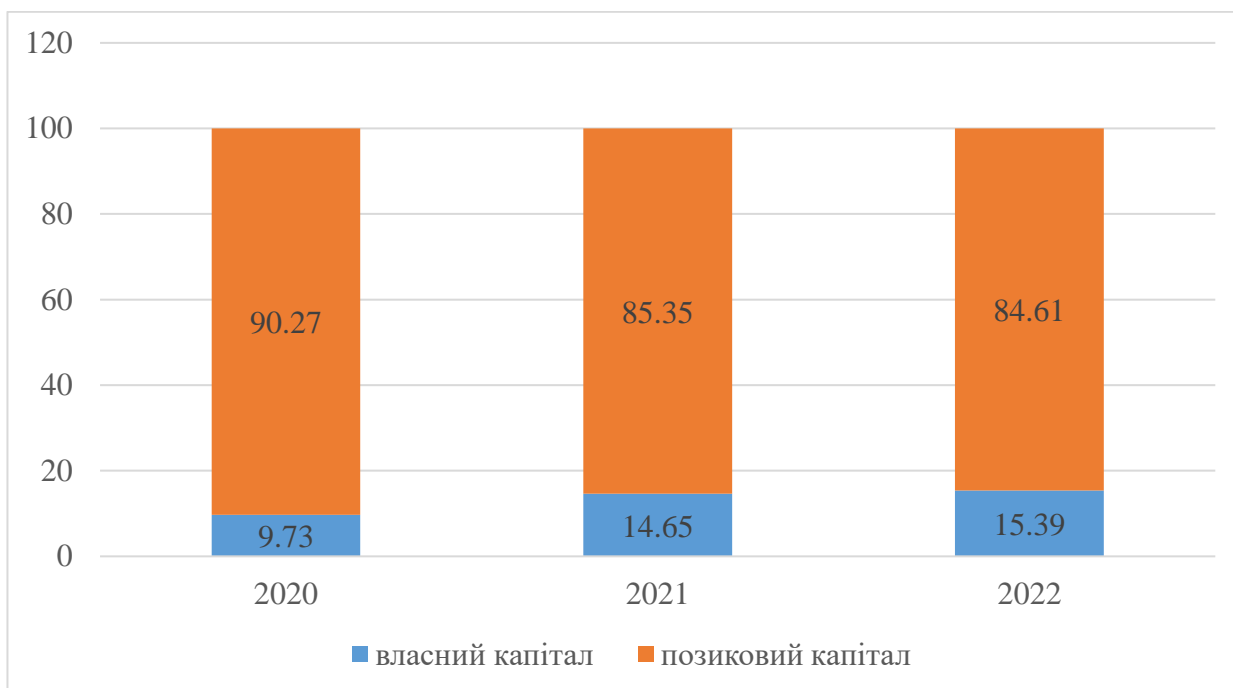


Рисунок 2.2 – Аналіз структури капіталу ППФ «Юнікс Трейд Ко», %  
Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Динаміка питомої ваги капіталу підприємства за 2020-2022 роки свідчить про те, що структурі капіталу переважають позикові кошти, що свідчить про залежність його від зовнішніх кредиторів.

Представимо в табл. 2.4 динаміку фінансових результатів діяльності підприємства.

Проведений аналіз даних з таблиці 2.4 дозволяє зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції в 2021 році збільшився на 315824 тис. гривень, а в 2022 році, навпаки, зменшився на 313546 тис. гривень. Це свідчить про вплив воєнного конфлікту в країні на зниження економічної активності підприємства.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки фінансових результатів ППФ «Юнікс Трейд Ко» за 2020-2022 роки, тис.грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021р./2020р.	Відхилення 2022р./2021р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	889 669	1 205 493	891 947	315 824	-313 546
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	721 986	1 078 348	684 537	356 362	-393 811
Валовий: прибуток	167 683	127 145	207 410	-40 538	80 265
Інші операційні доходи	30 501	79 431	86 454	48 930	7 023
Адміністративні витрати	19 762	27 538	30 659	7 776	3 121
Витрати на збут	93 980	130 710	115 865	36 730	-14 845
Інші операційні витрати	75 507	53 930	137 375	-21 577	83 445
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	8 935	-5 602	9 965	-14 537	15 567
Дохід від участі в капіталі	18 209	0	0	-18 209	0
Інші фінансові доходи	4	20 065	33 045	20 061	12 980
Інші доходи	2 618	13 895	4 607	11 277	-9 288
Фінансові витрати	3 231	3 401	0	170	-3 401
Втрати від участі в капіталі	1 713	0	0	-1 713	0
Інші витрати	18 492	7 411	41 618	-11 081	34 207
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6 330	17 546	12 706	11 216	-4 840
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1 139	3 158	2 286	2 019	-872
Чистий фінансовий результат: прибуток	5 191	14 388	10 420	9 197	-3 968

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства*

Зворотна тенденція спостерігається відносно тенденцій зміни валового прибутку, який зменшився у 2021 році на 40 538 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, збільшився на 80 265 тис.грн. Чистий прибуток на підприємстві збільшився у 2021 році на 9 197 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, зменшився на 3 968 тис.грн.

## 2.2 Аналіз фінансового-економічного стану підприємства

Ліквідність та платоспроможність підприємства вважаються забезпеченими, якщо його поточні активи перевищують короткострокові зобов'язання. З метою оцінки цих параметрів застосовують якісні та кількісні методи діагностики суб'єкта господарювання.

Дані, представлені в табл.2.5 свідчать, що за досліджуваний період підприємство не мало абсолютний ліквідний баланс.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності балансу ППФ «Юнікс Трейд Ко»

Стаття активу, тис.грн.	2020	2021	2022	Стаття пасиву, тис.грн.	2020	2021	2022
1. Найбільш ліквідні активи, А1	7 733	6 202	2 663	1.Найбільш термінові зобов'язання, П1	299 861	311 526	287 521
2. Активи, що швидко реалізуються, А2	8 917	19 444	26 091	2.Короткострокові пасиви, П2	63 821	102 226	123 225
3. Активи, що повільно реалізуються, А3	360 608	414 591	453 561	3.Довгострокові пасиви, П3	0	0	0
4. Активи, що важко реалізуються А4	51 955	70 974	71 912	4.Постійні пасиви, П4	41 888	75 193	85 605

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства*

Невиконання однієї з перших двох нерівностей свідчить про порушення ліквідності балансу. Нерівність, яка залишається невиконаною, підтверджує відсутність у суб'єкта господарювання достатнього обсягу власних оборотних коштів. Це свідчить про дотримання мінімальної умови фінансової стійкості..

Баланс підприємства є ліквідним лише 20%. Слід підкреслити, що досягнення абсолютно ліквідного балансу є завданням важким, але можливим шляхом оптимізації основних фінансових потоків комерційної організації. Ці потоки виникають взаємодії з кредиторами, інвесторами, покупцями, постачальниками та власниками.

Рівність постійних пасивів і важкореалізуємих активів відбиває нижню межу платоспроможності з допомогою власні кошти підприємства. Далі в аналізі ліквідності слід провести дослідження відповідних фінансових коефіцієнтів (табл.2.6.).

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності ППФ «Юнікс Трейд Ко»

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	0,97	1,01	1,03	0,04	0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	0,02	0,04	0,06	0,02	0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,02	0,01	0,01	-0,01	-0,01
Власні оборотні кошти (ВОК)	-10 067	4 219	13 693	14 286,00	9 474,00

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства*

В результаті проведених розрахунків в табл. 2.6 можемо зробити наступні висновки:

– коефіцієнт поточної ліквідності відповідає нормативному значенню, це вказує на те, що у 2020 році на кожен грошову одиницю короткострокових зобов'язань припадає 0,97 гривень оборотних активів., у 2021 році - 1,01 грн., а у 2022 році – вже 1,03 грн.;

– тенденція зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності та відхилення його від нормативного значення свідчать про проблеми підприємства з платоспроможністю та нестачею коштів.

– коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному значенню протягом розглянутого періоду. Дані свідчать про те, що у 2020 році

2% короткострокової заборгованості може бути негайно погашено за рахунок найбільш ліквідних активів, у 2021 році - 1%, а у 2022 році - також 1%.

– підприємство забезпечене власними оборотними коштами у 2021 та 2022 роках.

Для визначення співвідношення власних та позикових коштів підприємства, а також для оцінки його діяльності, важливим є аналіз його фінансової стійкості.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості ППФ «Юнікс Трейд Ко»

Показник	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2022 рік, тис.грн.
1. Постійні пасиви (ПП)	41 888	75 193	85 605
2. Активи, що важно реалізуються (А <sub>ВР</sub> )	51 955	70 974	71 912
3. Власні обігові кошти (ВОК)	-10 067	4 219	13 693
4. Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	0	0	0
5. Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	-10 067	4 219	13 693
6. Короткострокові кредити банків (КК)	63 821	102 226	123 225
7. Загальна сума основних джерел фінансування запасів	53 754	106 445	136 918
8 Запаси (З)	360 608	414591	453 561
9. Надлишок (нестача) власних обігових коштів	-370 675	-410 372	-439 868
10. Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань	-370 675	-410 372	-439 868
11. Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	-306 854	-303927	-316 643

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства*

Отримані результати дослідження вказують на нестабільний фінансовий стан ППФ «Юнікс Трейд Ко», що свідчить про порушення платоспроможності. Однак важливо відзначити, що існує можливість

відновлення рівноваги між платіжними засобами та платіжними зобов'язаннями за рахунок поповнення джерел власних оборотних коштів, скорочення дебіторської заборгованості та прискорення оборотності запасів..

Визначення типу фінансової стійкості підприємства слід доповнити аналізом відносних показників фінансової стійкості, які відображені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Коефіцієнти фінансової стійкості ППФ «Юнікс Трейд Ко»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
1. Коефіцієнт автономії (Кавт.)	0,10	0,15	0,15	0,05	0,01
3. Коефіцієнт фінансового ризику (Кфр)	9,28	5,83	5,50	-3,45	-0,33
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кман. вк)	-0,24	0,06	0,16	0,30	0,10

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства*

На основі проведених розрахунків, поданих у таблиці 2.8, можна зробити наступні висновки: коефіцієнт фінансової автономії не відповідає нормативному значенню, вказуючи на те, що власні кошти підприємства (власний капітал) відносно загальної суми коштів, вкладених у його діяльність, складали у 2020 році 10%, у 2021 році цей показник зріс до 15%, а у 2022 році подальше збільшення досягло 15%; аналіз коефіцієнта фінансового ризику вказує на те, що у 2020 році на підприємстві припадає 9,28 гривень залучених коштів на одиницю власних, у 2021 році цей показник зменшився до 5,83 гривень, а у 2023 році впав до 5,5 гривень. Це свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів, що може сигналізувати про зниження фінансової стійкості. Щодо коефіцієнта маневреності власного капіталу, він вказує на відсутність власних оборотних коштів у 2020 році та їх наявність у 2021-2022 роках. Це може впливати на гнучкість підприємства в управлінні фінансовими ресурсами та його здатність до адаптації до змін у економічному середовищі.

### 2.3 Особливості управління кадровою безпекою підприємства

Цільове управління персоналом виступає важливою частиною процесу ефективного управління підприємством. Воно дозволяє націлювати зусилля компанії на досягнення загальних цілей та систематично оцінювати, наскільки успішно вони досягаються. Представимо на рис.2.3. організаційну структуру управління підприємством.

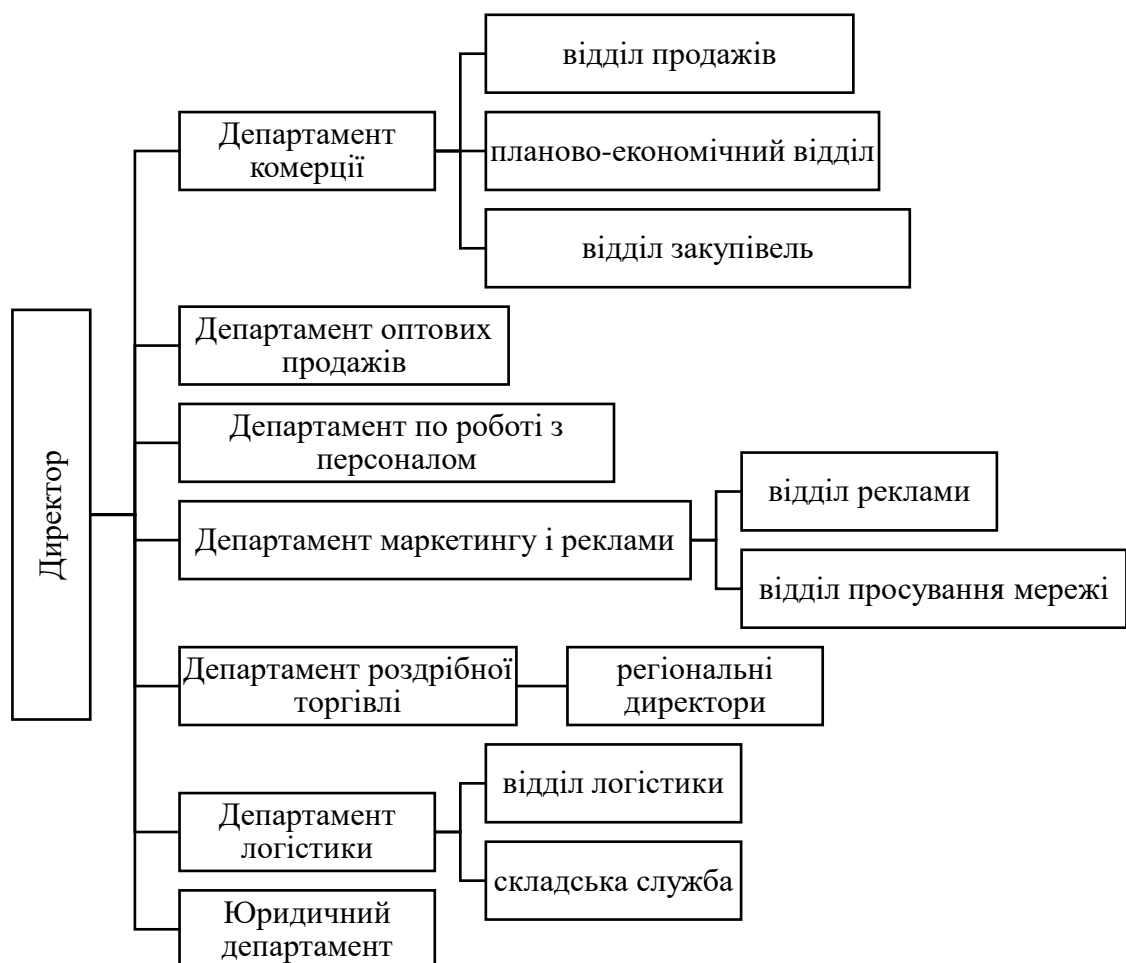


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ППФ  
«Юнікс Трейд Ко»

*Джерело: складено автором за даними підприємства*



ППФ «Юнікс Трейд Ко» має лінійно-функціональну організаційну структуру. У цій структурі можна виділити три рівні:

- до вищого рівня або інституційного належить генеральний директор; директор здійснює основну частину зовнішніх зв'язків;
- управлінський (середній) рівень об'єднує керівників середньої ланки та їх апарат;
- виробничо-технічний рівень об'єднує лінійних керівників.

Зараз, враховуючи організаційно-правову форму та техніко-економічні показники підприємства, загалом прийнятною вважається така організаційна структура. Співробітники підприємства ППФ «Юнікс Трейд Ко» складається з управлінського, виробничого та обслуговуючого персоналу. Трудові відносини персоналу укладаються за допомогою трудового договору, що регулює трудові відносини працівників та організації, а також визначають їх права та обов'язки. Перш ніж аналізувати загальний стан системи управління персоналом організації та стимулювання праці, розглянемо та проаналізуємо показники, що характеризують персонал дисципліни ППФ «Юнікс Трейд Ко» (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021р./2020р.	Відхилення 2022р./2021р.
Середньоспискова чисельність робітників	152	154	158	2	4
Керівники	14	14	14	0	0
Службовці	111	112	114	1	2
Спеціалісти	27	28	30	1	2

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Вищезазначені дані, які наведені в табл. 2.9 показують, що середньоспискова чисельність персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко» в 2022 р. збільшилася на 4 особи. Далі проведемо людей аналіз основних показників руху порівняння персоналу в персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко» за 2019-2021 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка показників руху персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко» за 2020-2021 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 21/20	Відхилення 22/21
Середньоспискова чисельність робітників на початок року	150	152	154	2	2
Коефіцієнт плинності	0,02	0,04	0	0,02	-0,04
Прийнято, осіб	3	4	4	1	1
Вибуло, осіб	1	2	0	1	-2
Середньоспискова чисельність робітників на кінець року	152	154	158	2	4

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

На підставі даних таблиці 2.10, у 2022 році зросла середньооблікова чисельність співробітників персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко» порівняно з 2020 на 4 %. При цьому зросла кількість осіб, прийнятих на роботу в 2022 порівняно з 2021 роком на 34%. У 2021 році відсутні вибувші працівники.

Традиційним показником аналізу якісного відбору персоналу розробка є вік співробітників організації (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка вікової структури чисельності працівників ППФ «Юнікс Трейд Ко» за віком за 2020-2022 роки, %

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021р./2020р.	Відхилення 2022р./2021р.
До 30 років	32	27	28	-5	1
30-40 років	40	49	46	9	-3
40-50 років	18	16	14	-2	-2
Більше 50 років	10	8	12	-2	4

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

На ППФ «Юнікс Трейд Ко» є співробітники у всіх вікових групах. Найбільшу кількість працівників знаходиться у віці 30-40 років, а найменша - у віці понад 50 років. Співробітники у віці до 30 років в ППФ «Юнікс Трейд Ко» становлять 12-20%, співробітники у віці від 30 до 40 років на підприємстві становлять 19-22%. Далі проаналізуємо кадровий склад ППФ «Юнікс Трейд

Ко» за 2020-2022 рр. за рівнем отриманої освіти, результати якого представлені в табл. 2.12 та рис.2.4.

Таблиця 2.12 – Динаміка чисельності персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко» за такою освітою за 2020-2022 роки, %

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021р./2020р.	Відхилення 2022р./2021р.
Вища	52	53	54	1	1
Середнє професійне	35	35	35	0	0
Середнє загальне	13	12	11	-1	-1

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Як видно з даних таблиці 2.12 у ППФ «Юнікс Трейд Ко» співробітників з вищою освітою за три роки збільшилося на 1 %, з середнім професійним на 0 %, а з середнім загальним, навпаки, зменшилось на 1 %.

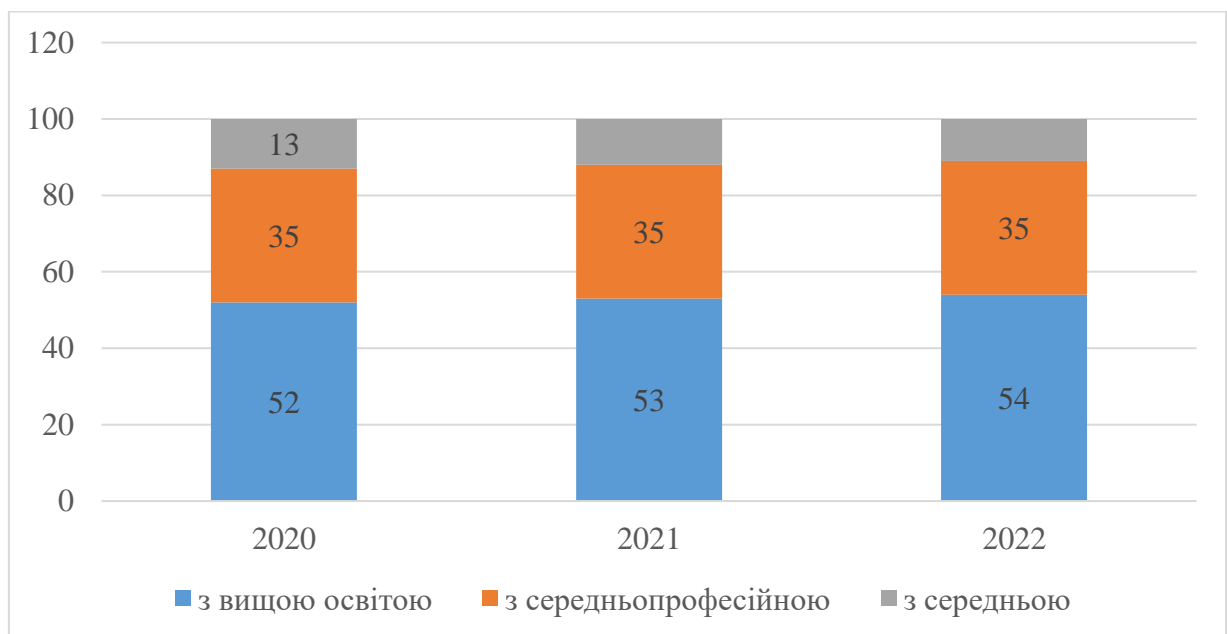


Рисунок 2.4 – Освітня структура персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко», %

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Рівень освіти за 2019-2021 рр. розподіляється наступним чином: співробітники з вищою освітою становлять 52-54%, співробітники з

середньою професійною освітою 45 %, працівники із середньою освітою лише від 11 до 13 %. Далі розглянемо і проаналізуємо гендерний розподіл співробітників ППФ «Юнікс Трейд Ко» за досліджуваний період (табл. 2.13, рис.2.5).

Таблиця 2.13 – Динаміка чисельності персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко» за статтю за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021р./2020р.	Відхилення 2022р./2021р.
Чоловіки	67	68	71	1	3
Жінки	33	32	29	-1	-3
Усього	100	100	100	0	0

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

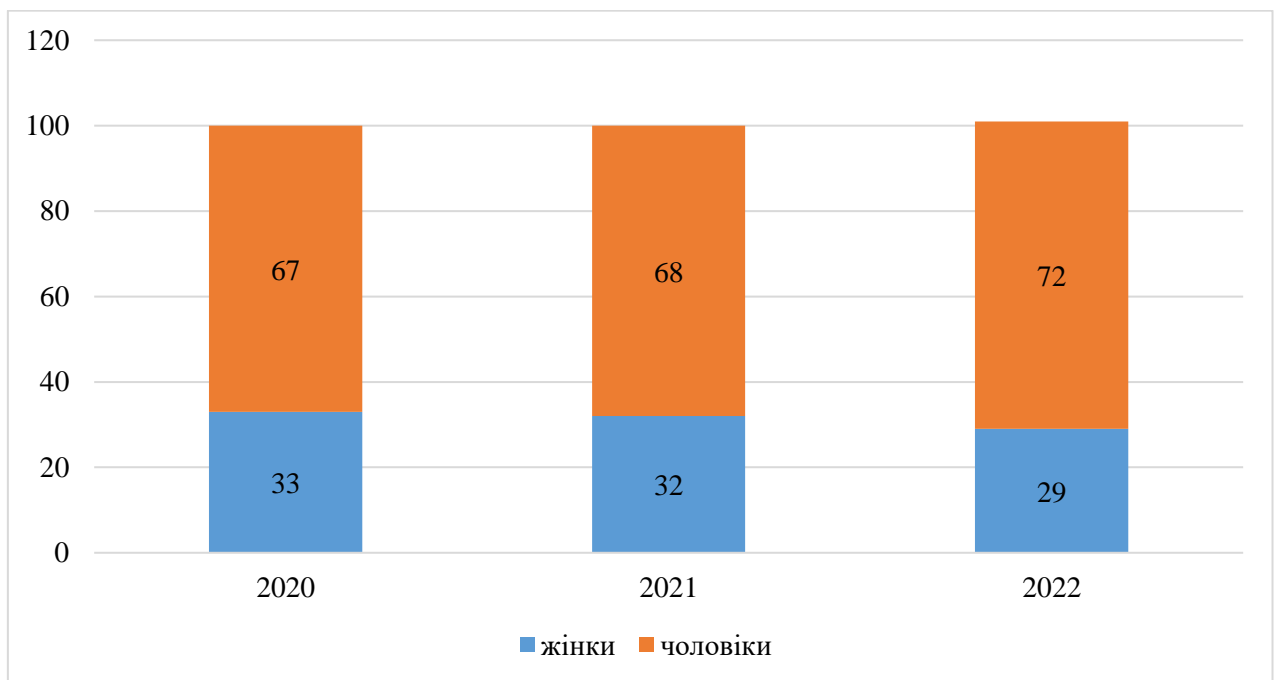


Рисунок 2.5 – Гендерна структура персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко», %

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Дані таблиці говорять про те, що в ППФ «Юнікс Трейд Ко» в структурі чисельності працівників переважають робітники чоловічої статі. Далі розглянемо і проаналізуємо розподіл персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко» за стажем роботи за досліджуваний період (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Динаміка чисельності персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко» за стажем за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021р./ 2020р.	Відхилення 2022р./ 2021р.
До 5 років	22	23	16	1	-7
Від 5 до 10 років	33	34	35	1	1
Від 10 до 16 років	45	43	49	-2	6

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Для стажу середній перший показник важливіший, ніж для вікової структури. Проте, навіть у цьому випадку, використання методу угруповання може бути більш доцільним. Дані табл. 2.14 свідчать, що на підприємстві найбільше працівників зі стажем від 10 до 16 років, що показує сталість структури персоналу. Принципи формування організації праці персоналу в ППФ «Юнікс Трейд Ко» представлені в таблиці 2.15. Система організації праці персоналу є неодмінною складовою управління та розвитку будь-якої організації, вона є об'єктивною, т.к. виникає з виникненням самої організації та незалежно від чиєїсь волі.

Таблиця 2.15 – Принципи формування організації праці персоналу в ППФ «Юнікс Трейд Ко»

Принцип	Значення
Подібність функцій організації персоналу з метою діяльності	Проводиться. Функції управління персоналом змінюються відповідно до потреб та характеру діяльності в сфері бізнесу
Первинність функцій організації персоналу	Не проводиться. Чинна організаційна структура не відповідає кількості і трудомісткості управління персоналом
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	не проводиться. Існуюча кадрова служба недостатньо спрямована на розвиток персоналу
Перспективність	не проводиться. На підприємстві не існує результативної та дієвої системи управління персоналом, яка розвивала організацію
Комплексність	Діюча на підприємстві система управління персоналом має достатню комплексність

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Наведемо найважливіші елементи філософії управління персоналом ППФ «Юнікс Трейд Ко»:

- при підборі персоналу пріоритет завжди надається мешканцям міста, в якому знаходиться компанія, незважаючи на те, що компанія залучає трудові ресурси з різних адміністративних районів;

- компанія підтримує свій позитивний імідж у ЗМІ;

- компанія забезпечує безперервне професійне зростання та підвищення кваліфікації своїх співробітників;

- компанія формує певні вимоги до ділових якостей своїх співробітників. До цих вимог належать виконавчість, дисциплінованість, організованість, доброзичливість, працьовитість, чесність; все це відображено в нормативних документах підприємства;

- у компанії гнучка політика з оплати праці, що сприятливо відбивається на матеріальному благополуччі співробітників: середня заробітна плата в ППФ «Юнікс Трейд Ко» підтримується на рівні вище за прожитковий мінімуму;

- компанія надає своїм співробітникам різні матеріальні блага: компенсація витрат на харчування, абонементи в спортивно-оздоровчий заклад, матеріальна допомога до відпустки;

- соціальні гарантії компанія виконує виключно у відповідно до законодавства України.

Виконання всіх вищезазначених пунктів забезпечують ППФ «Юнікс Трейд Ко» висококваліфікованим персоналом, який прагне вдосконалення своїх умінь і, як наслідок, підвищує ефективність діяльності ППФ «Юнікс Трейд Ко».

ППФ "Юнікс Трейд Ко" самостійно визначає свою організаційну структуру та штатний розклад, встановлює форми, систему оплати праці та розміри заробітної плати, а також інші види доходів працівників, дотримуючись чинного законодавства України.

Підбір кадрів для підприємства одна із найважливіших етапів підбору персоналу для підприємства. Методи підбору персоналу можна розділити на два основні напрямки: це пошук нового фахівця, або використання внутрішнього кадрового резерву організації.

Кадрова політика є відкритою, замість облікової моделі компанія перейшла до моделі керування персоналом. При роботі з кадрами в пріоритеті знаходяться поступове кар'єрне зростання та тривалі трудові відносини.

Кадрова політика компанії в цілому залежить від того, який пріоритетний шлях вибирає для себе компанія. Якщо компанія воліє запрошувати нових фахівців з інших компаній, то вона потенційно вносить деякі нововведення, оскільки новий співробітник може доповнити вже існуючий досвід компанії своїм досвідом. По можливості, компанія намагається вирішити кадрову проблему за рахунок внутрішнього кадрового резерву, оскільки новий співробітник деякий час буде адаптуватися до нових умов та вимог. Це може бути підвищення працівника або перехід спеціаліста з іншого відділу, перенавчання та ін. Як правило, співробітника «ззовні» залучають тільки в тому випадку, якщо інші варіанти або не доцільні, або неможливі.

Зазвичай кадрова служба використовує такі методи підбору персоналу: це звернення до центрів зайнятості населення, рекомендації співробітників, публікації оголошень, реклама та ЗМІ, кадрові агенції та ін.

Аналіз та оцінка забезпеченості кадрами структури управління на ППФ «Юнікс Трейд Ко» як такі не проводяться. Працівники управління періодично проводять аналіз організації робочих місць у компанії. Відділ кадрів та працівники управління стежать за тим, щоб співробітники періодично підвищували свою кваліфікацію. У ППФ «Юнікс Трейд Ко» діє такий порядок прийому працювати:

- здобувач заповнює анкетні дані;

- пише заяву про прийом на роботу, що підтверджується підписом керівника, про те, що його прийнято;
- оформлення наказу на прийняття на роботу;
- укладання трудового договору;
- внесення запису до трудової книжки працівника (за бажанням);
- оформлення особової справи.

До програми розвитку персоналу входить навчання, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації та атестація персоналу.

Щодо системи мотивації персоналу на ППФ «Юнікс Трейд Ко», варто зазначити, що вона включає як матеріальні, так і нематеріальні компоненти. Матеріальна мотивація виявляється у високому рівні заробітної плати та наданні премій за виконання або перевиконання планів. Компанія забезпечує своїм співробітникам розширений соціальний пакет, який включає оплачувані відпустки, лікарняні та декретні відпустки зі збереженням стажу роботи. Крім того, надається необхідний для службового користування мобільний зв'язок та можливість добровільного медичного страхування.

Співробітники підприємства проходять процедуру атестації, що представляє собою оцінку результативності їх роботи, яку проводить безпосередній керівник.

Атестація проводиться у формі тестів на знання послуг компанії, тарифних планів, функцій компанії. У тестах присутні близько 200 питань на різноманітну тематику. Атестація проводиться двічі на рік – у січні та липні. Безперечною перевагою атестації є її ув'язування з рівнем заробітної плати співробітника та його стимулюванням (преміювання).

Працівники компанії отримують розширений соціальний пакет, який включає оплачувані відпустки, можливість отримання лікарняного та декретної відпустки зі збереженням стажу. Крім того, компанія забезпечує службовий мобільний зв'язок і пропонує можливість добровільного медичного



страхування. Крім того, працівникам доступна система знижок на товари та послуги, які пропонуються компанією.

Підприємство приділяє значну увагу створенню корпоративної культури, що виявляється через використання фірмового одягу для співробітників та встановлення звичаю використовувати форму звертання на «ти».

Організаційна культура є одним із ключових чинників, які визначають успішність будь-якого підприємства. Вона в значній мірі формує соціально-психологічний клімат в колективі, визначає обличчя організації та впливає на її потенційні можливості. Для визначення ефективності системи управління проведено опитування співробітників компанії.

Щоб провести аналіз динаміки основних показників управління на підприємстві проаналізуємо табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Динаміка показників ефективності управління

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 21/20	Відхилення 22/21
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	894 112	889 669	1 205 493	-4 443	315 824
Середньооблікова кількість штатних працівників всього,	152	154	158	2	4
Фінансовий результат від операційної діяльності	-3 645	8 935	-5602	12 580	-14 537
Загальні операційні витрати	803 406	721 986	1 078 348	-81 420	356 362
Адміністративні витрати	20 654	19 762	27 538	-892	7 776
Фонд оплати праці штатних працівників	55 260	47 469	62 291	-7 791	14 822
Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління	-0,18	0,45	-0,20	1	-1
Питома вага витрат на управління в загальних операційних витратах	2,57	2,74	2,55	0	0

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Дані табл. 2.16 свідчать, що фінансовий результат від операційної діяльності був додатним лише у 2021 році, фонд оплати праці збільшився у 2022 році на 14822 тис.грн. Витрати на управління не були окупними за досліджуваний період. Крім того, питома вага витрат на управління в загальних операційних витрат у 2022 році зменшились. Для оцінки взаємозв'язку між зростанням продуктивності праці та рівнем заробітної плати, ми проведемо аналіз таблиці 2.17 на ППФ "Юнікс Трейд Ко". Проаналізуємо таблицю 2.17.

Таблиця 2.17 – Співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на ППФ «Юнікс Трейд Ко» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 21/20	Відхилення 22/21
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн/осіб	5 882,3	5 777,1	7 629,7	-105,229	1 852,632
Темп приросту продуктивності праці, %	0	-1,79	32,07	-1,79	33,86
Індекс продуктивності праці	0	0,95	1,3	0,95	0,35
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	30,3	25,69	32,85	-4,61	7,16
Темп приросту середньорічної заробітної плати одного працівника, %	0	-15,21	27,9	-15,21	43,11
Коефіцієнт випередження приросту продуктивності праці над приростом заробітної плати	0	-17	4,17	-17	21,17

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Дані табл. 2.17 свідчать, що продуктивність праці у 2022 році зросла на 1 852,632 тис.грн, а темп продуктивності праці у 2022 році збільшився на 33,86 %. У 2022 році темп росту продуктивності праці випереджує темп зростання середньорічної заробітної плати. Управління підприємством орієнтоване на забезпечення стабільності та ефективності роботи персоналу, виконання зобов'язань перед замовниками, отримання прибутку, а також забезпечення соціальних та трудових гарантій своїм працівникам. Облікова

політика ППФ «Юнікс Трейд Ко» передбачає нарахування та виплату заробітної плати в встановлені строки, своєчасне перерахування соціальних та пенсійних відрахувань. Для оцінки динаміки продуктивності праці розпочнемо аналіз з використання таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Аналіз продуктивності праці персоналу на ППФ «Юнікс Трейд Ко» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 21/20	Відхилення 22/21
Вихідні дані для розрахунків:					
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	894 112	889 669	1 205 493	-4 443	315 824
Відпрацьований час, люд-год	426 789	432 678	433 890	5 889	1 212
Чисельність працівників, осіб	152	154	158	2	4
Виробіток продукції на одного працівника, тис. грн /особу	$ПП2019=894112/152=5882,3$ $ПП2020=889669/154=5777,071$ $ПП2021=1205493/158=7629,703$				
Трудомісткість одиниці продукції, люд-год /тис. грн	$T2019=426789/894112=0,48$ $T2020=432678/889669=0,49$ $T2021=433890/1205493=0,36$				
Індекс продуктивності праці, обчислений на основі зіставлення прямих показників рівня продуктивності праці	$ЛПП2020/2019=5777,071/5882,3=0,98$ $ЛПП2021/2020=7629,703/5777,071=1,32$ $ЛПП2021/2019=7629,703/5882,3=1,30$				
Індекс трuдомісткості продукції	$ЛПП2020/2019=0,49/0,48=1,03$ $ЛПП2021/2020=1,30/1,32=0,98$ $ЛПП2021/2019=1,30/0,98=1,33$				

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Дані табл. 2.18 свідчать, що персонал підприємства працює більш ефективно у 2021 році. Таблиця 2.19 містить дані про рівень розвитку окремих складових професійної компетентності персоналу підприємства.

Отже, після оцінки рівня розвитку професійної компетентності персоналу на підприємстві можна зробити такі висновки. По-перше, рівень компетентності виявляється різним для кожного підрозділу компанії. По-друге, низький рівень професійної компетентності персоналу пов'язаний з протиріччями у системі управління персоналом. Оцінювання ефективності кадрової політики наведено в табл.2.20.

Таблиця 2.19 – Результати оцінки рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 21/20	Відхилення 22/21
Функціональний компонент (компетенція)	0,55	0,49	0,56	-0,06	0,07
Особистісний компонент (ОФП)	0,74	0,71	0,80	-0,03	0,09
Стадія достатності професійних знань, умінь та навичок	0,75	0,76	0,78	0,01	0,02
Стадія недостатності професійних знань, умінь та навичок	0,60	0,62	0,65	0,02	0,03
Рівень розвитку компетентності	0,52	0,54	0,56	0,02	0,02

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Таблиця 2.20 – Оцінювання ефективності кадрової політики ППФ «Юнікс Трейд Ко» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 21/20	Відхилення 22/21
Економічна результативність управлінської діяльності	20,5	26,1	29,1	5,6	3,0
Частка витрат на управління	0,2	0,6	0,6	0,04	-
Співвідношення численності управлінських працівників до середньооблікової численності працюючих	0,2	0,2	0,3	-	0,1
Рентабельність товарообороту, %	0,6	2,5	0,1	1,9	-2,4
Рентабельність витрат, %	12,9	46,7	23,5	33,8	-23,2
Рентабельність витрат на використання персоналу, %	24,0	14,0	15,0	-10	-119,0

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

За таблицею 2.20 можемо сказати, що значення показників ефективності використання персоналу майже незміні за всі періоди дослідження. Водночас рентабельність витрат персоналу мають високі значення за 2020 рік.

Таблиця 2.21 – Комплексна оцінка рівня кадрової складової економічної безпеки підприємства ППФ «Юнікс Трейд Ко» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 21/20	Відхилення 22/21
Рівень укомплектованості кадрами підприємства	1,25	0,96	1,19	-0,29	0,23
Коефіцієнт плинності кадрів	0,25	0,26	0,26	0,01	-
Показник вікової структури персоналу	0,3	0,23	0,33	-0,07	0,1
Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу	225,4	250,6	287,4	25,2	36,8
Коефіцієнт освітнього рівня працівників	0,6	0,6	0,7	-	0,1

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

### Висновки до другого розділу

На підставі результатів проведеного дослідження можна стверджувати, що управлінська система персоналу на ППФ "Юнікс Трейд Ко" працює на недостатньому рівні. У той же час, відзначено, що на підприємстві відсутня розроблена програма розвитку персоналу, що свідчить про недостатню ефективність механізму підвищення кваліфікації працівників.

В процесі дослідження адаптації системи забезпечення кадрової безпеки в умовах організаційних змін встановлено наступне: система управління персоналом функціонує на неналежному рівні, не розроблено програми розвитку персоналу, наявні протиріччя в системі управління персоналом, не досить ефективно розроблено система стимулювання. В результаті проблем в системі управління підприємству важко адаптуватися до організаційних змін, що підвищує рівень кадрової безпеки. При цьому, не розроблена система забезпечення кадрової безпеки в умовах організаційних змін. Саме тому для покращення ефективності діяльності необхідно розробити адаптивні підходи до забезпечення кадрової безпеки.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

3.1 Напрями удосконалення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін

Необхідно своєчасно виявляти та усувати можливі ризики для забезпечення кадрової безпеки. Для вдосконалення кадрової безпеки у ППФ «Юнікс Трейд Ко» можна запропонувати такі базові заходи:

- використовувати нові способи підбору персоналу прийому на роботу, такі як: поліграф, графологія, стресове інтерв'ю, психофізіологічне дослідження, а також проводити повний збір інформації про працівника;
- під підпис працівника укладатиме документ про нерозголошення конфіденційної інформації;
- регулярні перевірки факт порушення дисципліни, фінансових та корупційних правопорушень;
- наявність системи відеоспостереження для підприємства, особливо у «сліпих» зонах;
- підтримувати у співробітників почуття відповідальності, розуміння та лояльного ставлення до колективу та роботодавця;
- коригування системи мотивації працівників за допомогою додаткових виплат за дотримання дисципліни, хороші планові показники, відсутність браку тощо;
- виключити можливість копіювання даних на комп'ютерах;
- своєчасне навчання працівників способам розпізнавання можливих ризиків кадрової безпеки та подальших способів їх усунення.

Метою впровадження технології кадрової безпеки є контроль над трьома основними параметрами: підбір персоналу, формування лояльності персоналу та контроль за виконанням доручень.

Основною метою підбору персоналу є знайти кандидата максимально відповідного вимогам вакансії та компанії загалом. При неправильному підборі відбувається циклічність дій: співробітник звільняється, виникає плинність кадрів, низький професіоналізм співробітників, помилки у роботі, як наслідок - невиконання показників. У процесі закриття заявки саме керівник приймає рішення щодо кандидату, вивчає інформацію, передану з відділу підбору персоналу, оцінює ризики, приймає рішення щодо найбільш відповідного кандидата.

Формування лояльності персоналу – один із важливих факторів формування стану захищеності організації від загроз, пов'язаних з власним персоналом. Тому керівництво має формувати позитивне ставлення працівника до підприємства, до матеріальних цінностям, що його оточують. Щодо ППФ «Юнікс Трейд Ко», то на підприємстві функціонує система заохочень для працівників. Щоб стимулювати працівників сумлінно виконувати свої обов'язки.

Лояльність персоналу – це емоційно забарвлене ставлення, бажання бути корисним, попереджати про небезпеку, навіть йти на якісь жертви заради компанії. Лояльність працівника передбачає усвідомлене дотримання прийнятих правил та відповідну вимогливість до інших, бажання зробити свою роботу якнайкраще. Для підвищення лояльності необхідно впровадження проведення заходів із деякою періодичністю, це можуть бути тренінги, корпоративні змагання, можливо виїзди на природу, тренінги на командоутворення, організація корпоративного дозвілля працівникам тощо.

Контроль за виконанням доручень на будь-якому підприємстві виробляє дисципліну. При самому правильному підборі персоналу, за високої лояльності колективу, Контроль за виконанням роботи співробітників необхідний. Виділяючи можливі ризики з боку працівників у ППФ "Юнікс Трейд Ко", можна вказати наступні аспекти: ризик розкрадання майна підприємства, використання ресурсів компанії для особистих цілей, а також

небажане нанесення шкоди та знищення майна підприємства, торгівля комерційними секретами, дисциплінарні порушення тощо. Мінімізувати їх дозволить контроль з боку керівництва. Рекомендаціями щодо вдосконалення кадрової безпеки підрозділів ППФ «Юнікс Трейд Ко»:

- створення додаткових регламентів, які дозволяють дисциплінувати співробітників;
- розробка системи заходів щодо підвищення лояльності співробітників стосовно керівництва та організації в цілому;
- провести співбесіду всередині відділів, провести ротацію персоналу за принципом 20/60/20;
- скласти перелік посад, з якими потрібно укласти угоду про нерозголошення конфіденційної інформації. цей список обов'язково має включати такий перелік посад, які щодня мають доступ до комерційної конфіденційної інформації та тих, які можуть її одержати за бажання.

Враховуючи вище сказане, можна зробити висновок, що кадрова безпека у компаній ППФ «Юнікс Трейд Ко» має середню оцінку. Про це свідчить і оцінка служби безпеки серед персоналу та аналіз, проведений в другому розділі. З останнього були виявлено можливості зростання та вдосконалення системи в рамках управління персоналом, це є рекомендаціями до модернізації кадрової безпеки. Найбільш проблемними місцями, що створюють загрози кадрової безпеки ППФ «Юнікс Трейд Ко» є: низька зацікавленість співробітників у розвитку підприємства; відтік кваліфікованих кадрів; низька мотивація кадрів, помилки у роботі; низький рівень узгодженості праці, поширення комерційної таємниці через низьку кваліфікацію співробітників або навмисно, переманювання конкурентами кращих співробітників, робота з контрагентами, отримання від них «винагород».

Переглянути принципи підбору, адаптації та атестації персоналу та оформити їх у єдиному документі – положення про кадрову політику. Визначити пріоритетні цілі та завдання кадрової політики ППФ «Юнікс Трейд Ко», які також увійдуть у розроблене положення. Це дозволить



зробити роботу з кадрами підприємства усвідомленою, заходи щодо управління персоналом будуть проводитися послідовно і не суперечити один одному. Крім принципів усвідомленості та логічності, ця пропозиція дозволить усунути частково невідповідність принципу адекватності, а саме запровадити заходи щодо управління персоналом, які має на увазі специфіка діяльності ППФ «Юнікс Трейд Ко». Розширити обов'язки кадрових працівників, включити до посадових осіб інструкції аналіз факторів середовища, що впливають на кадрову політику підприємства. Для цього необхідно розробити методику дослідження змін факторів.

Розроблена методика дозволить відстежувати та оцінювати вплив змін факторів, та у зв'язку з результатами аналізу своєчасно проводити необхідні зміни в системі управління персоналом та кадровою політикою. Дана пропозиція забезпечить перехід кадрової політики з пасивного типу на активний, що призведе до відповідності кадрової ППФ «Юнікс Трейд Ко» за вимогою гнучкості та адекватності. Поліпшити умови праці підприємства, щоб кадрова політика відповідала вимогам законності та етичності. У таблиці 3.1 наведено заходи щодо вдосконалення кадрової політики ППФ «Юнікс Трейд Ко» на кожну нормативну вимогу.

Таблиця 3.1 – Заходи щодо вдосконалення кадрової політики ППФ «Юнікс Трейд Ко»

Вимоги до кадрової політики	Заходи з удосконалення кадрової політики
Усвідомленість	Розробити Положення про кадрову політику
Гнучкість	Розробити методику дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
Адекватність	Регулярне навчання з техніки безпеки та проведення атестація персоналу відповідно до займаної посади
Логічність	Переглянути процес підбору та визначити основні вимоги до кандидатами джерела залучення; Переглянути процес адаптації;
Законність	Впровадження заходів з соціального захисту
Етичність	

*Джерело: складено автором*

Нижче в таблиці 3.2. наведено можливі висновки за результатами атестації персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко».

Таблиця 3.2 – Результати атестації персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко»

«Атестований»: Співробітник відповідає займаній посаді та по відношенню до нього рекомендується:	Встановити спеціальну премію, до наступної атестації Направити на навчання Розглянути питання про підвищення (окладу, посади).
«Атестований умовно»: Співробітник відповідає займаній посаді за умови:	Призначення наставника направлення на навчання для підвищення кваліфікації Зміни умов преміювання (в т.ч. зниження, або зняття спеціальної премії, якщо було встановлено після попередньої атестації)
«Не атестований»: Співробітник не відповідає займаній посаді та по відношенню до нього рекомендується.	Зняття спеціальної премії (якщо була встановлена після попередньої атестації) Переклад з його згоди на іншу посаду. При відмові співробітника від перекладу на іншу посаду керівник має право ухвалити рішення про звільнення співробітника відповідно до чинного законодавством.

*Джерело: складено автором*

До проведення необхідно донести до співробітників підприємства які цілі та завдання переслідує атестація, щоб знизити у них негативний "настрій".

Крім атестації необхідно брати участь у проведенні інструктажів для робочої групи персоналу – що три місяці. Розробити спеціальні пам'ятки з техніки безпеки та розмістити їх на робочих місцях.

Розробку пам'яток з техніки безпеки мають виконати служба з охорони праці спільно керівниками цехів та бригад. А також рекомендується запровадити щорічну вакцинацію за бажанням співробітників, особливо це актуально для працівників, які працюють виїжджають на родовища. Вдосконалення системи підбору персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко».

При аналізі системи управління персоналом та принципів кадрової політики було встановлено, що під час підбору співробітників поширений принцип «за знайомством», найчастіше це спостерігається серед фахівців та

керівників. Такий принцип найму призвів до того, що багато працівників підприємства не мають необхідної кваліфікації або досвіду роботи.

За рішенням про прийом до штату нового співробітника фахівці з кадрів повинні керуватися наявністю необхідної освіти та досвіду роботи.

Також відсутні чітко встановлені вимоги, яким мають відповідати кандидати на працевлаштування. Через що ускладнюється пошук співробітників і наймаються невідповідні люди. Для залучення співробітників використовуються не всі можливі канали, особливості залучення робочих спеціальностей. Що приховує деякі сегменти ринку праці. Також продовжує пошук співробітників. Для усунення цих проблем були запропоновані такі заходи.

Проаналізувати робочі місця за основними спеціальностями та професіям та визначити вимоги, яким мають відповідати працівники підприємства.

Для цього необхідно за допомогою спостереження за безпосередньою роботою співробітників та інтерв'ю з керівниками та співробітниками визначити функції, що виконуються на тому чи іншому робочому місці. За підсумками дослідження скласти посадові інструкції. Крім цього доцільно вивчити «Професійні стандарти», де прописані кваліфікації необхідні працівникові для здійснення певного виду професійної діяльності, у тому числі виконання певної трудовий функції;

На основі посадових інструкцій профілі посад для наявних на підприємстві робочих місць, у яких буде прописано особистісні характеристики необхідних кандидатів, їх знання та вміння, здатність до виконання тих чи інших професійних обов'язків. У подальші роботи з підбору керуватися цими документами.

Для вдосконалення підбору персоналу відділу кадрів потрібно налагодити більш ефективно роботу з вищими навчальними закладами, технікумами, виробничо-технічними училищами, ліцеями, а також районними

центрами зайнятості Тісна робота відділу кадрів із даними закладами дозволить підготувати спеціалістів та робітників для підприємства.

Відповідальною особою за проведення даних заходу пропонується призначити керівника кадрової служби.

Далі визначимо бажані канали залучення для всіх категорій співробітників ППФ «Юнікс Трейд Ко» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Канали залучення персоналу ППФ «Юнікс Трейд Ко»

Найменування категорії	Зовнішні канали	Внутрішні канали
Керівники	Сайти з пошуку роботи; конкурентні організації; професійні платформи	Кадровий резерв
Спеціалісти	Сайт з пошуку роботи; центр зайнятості, семінари, конференції, ярмарки	-
Робочі	ЗМІ, профільні учбові заклади, центри зайнятості	Переведення, переміщення співробітників, знайомі та рідні співробітників

*Джерело: складено автором*

Щоб організація могла результативно вивчати стан компонентів оточення, має бути створена спеціальна система відстеження довкілля. Ця система повинна здійснювати як проведення регулярних спостережень за станом важливих для організації факторів.

Спостереження може бути здійснене різними методами..

Найпоширеніші з них включають в себе аналіз інформаційних матеріалів, опублікованих у книгах, журналах та інших джерелах; участь у професійних конференціях; вивчення досвіду роботи організації; аналіз думок працівників; проведення внутрішніх зборів та обговорень в межах організації.

Далі у таблиці 3.4 представлена розроблена методика аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ППФ «Юнікс Трейд Ко».

Таблиця 3.4 – Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища

Фактори	Джерела інформації	Критерії оцінювання
Конкуренти	Сайти конкурентів, звіти, які наявні в загальному доступі	1. Кількість конкурентів; 2. Слабкі та сильні сторони конкурентів у сфері управління персоналом; 3. Розвиток ринку та галузі; 4. Рівень заробітної плати, що пропонується конкурентами; 5. Дослідження досвіду, порівняння власних ресурсів, результатів роботи та процедур з управління персоналом з відповідними показниками конкурентів.
Ринок праці	1. Центри зайнятості; 2. Трудові сайти 3. Дані статистики 4. Конференції та ярмарки по управлінню персоналом	1. Наявності на ринку праці кадрів необхідної кількості, спеціальності та кваліфікації; 2. Середня заробітна плата наявних категорій персоналу та галузі в цілому; 3. Рівні зайнятості та безробіття з галузі та регіонам; 4. Кількість виходять ринку праці працівників основної категорії персоналу; 5. Пошук нових та більш ефективних каналів залучення працівників.
Законодавство	HR-форуми, спеціалізовані сайти	1. Відстеження змін законів та інших нормативних актів, що впливають на діяльність; 2. Допустимі межі дій у взаєминах з іншими суб'єктами права; 3. Контроль за виконанням трудового законодавства та інших нормативно-правових актів, що впливають на діяльність з управління персоналом.
Постачальники	1. Представники постачальників; 2. Сайти компаній; 3. Відгуки споживачів та клієнтів	1. Стабільність компанії (відомість, рейтинг, вік); 2. Зміна цін на надані продукцію та послуги; 3. Гарантію якості товару, що поставляється.
Клієнти	1. Відгуки клієнтів підприємства; 2. Співробітники підприємства певних підрозділів.	1. Задоволеність клієнтів виконаними роботами та наданими послугами підприємства; 2. Кількість звернень щодо послуг не основної діяльності; 3. Пошук каналів залучення нової клієнтури.
Персонал	Кадрова звітність; Співробітники підприємства	1. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами; 2. Прогнозування та планування потреби у кадрах; Відповідність персоналу займаним посадам; 3. Аналіз показників руху кадрів; 4. Задоволеність працею серед співробітників усіх категорій персоналом підприємства; 5. Аналіз використання робочого дня;

Джерело: розроблено автором

З цією методикою необхідно ознайомити всіх фахівців з кадрів. Відповідальний за використання та застосування методики – керівник кадрової служби.

Рекомендована регулярність проведення – 1 раз на три місяці. Розроблена методика для переходу з пасивного типу на активний також сприяє усуненню таких проблем:

- відсутність у керівництва підприємства вираженої програми дій щодо персоналу. створення положення про кадрову політику ППФ «Юнікс Трейд Ко»;

- сприяє формуванню програми дій з ставлення до співробітників, а також єдиних поглядів та методів роботи з кадрами всіх управлінських рівнях.

- екстрено-спонтанний режим реагування на конфліктні ситуації без аналізу причин та можливих наслідків. режим реагування на виниклі проблемні кадрові ситуації при аналізі задоволеності працею, конкурентоспроможності заробітної плати співробітників і т. д. можна не лише знизити конфліктні ситуації, а й запобігати їх появі.

- відсутність систем прогнозування потреби у персоналі: у методиці при аналізі фактору – персонал, передбачені дії прогнозування та планування кадрів, а також аналіз забезпеченості підприємства співробітниками необхідно кількості та якості;

- слабкий розвиток засобів оцінки та атестації, відсутність програм розвитку персоналу; при розробці положення про кадрову політику були удосконалено принципи оцінки, атестації, розвитку та включено до становище;

- відсутність систем діагностики управління та розвитку кадрової ситуації;

- немає діагностики характеристик персоналу організації, визначення його конкурентоспроможності. відсутність діагностики параметрів якості

зайнятість персоналу. ця проблема була врахована під час складання методики.

Крім того, в процесі дослідження встановлено, що на підприємстві застосовуються програми соціального розвитку, до складу яких входять заходи із забезпечення здоров'я, психологічного благополуччя. Проте оцінка ефективності застосування даних програм показала їх невисокий рівень, так як співробітники незадоволені програмами, не всі вони їх використовують, відсутній системний підхід до розробки програм.

Крім того, за метриками ефективності програм соціального розвитку персоналу встановлено, що програми знаходяться на одному рівні, не розвиваються, так як значення індексів не змінюється, а їх рівень є низьким. Таким чином, програми соціального розвитку потребують доопрацювання на даному підприємстві.

Потрібно зауважити, що фокус уваги на даний час змістився на безпеку та здоров'я людей. Коли виникає загроза, то першочерговою стає проблема передислокувати себе та сім'ю у безпечніше місце. Решта переміщається на задній план, у тому числі і робота. Для тих, хто перебуває в більш безпечних умовах дуже важлива стабільність, кар'єрне зростання відходить на другий план, стає важливою наявність роботи в цілому та фінансова стабільність для забезпечення сім'ї.

В умовах воєнного стану головним завданням є забезпечення утримання ключових співробітників. Це досягається шляхом виявлення їхніх найважливіших потреб і створення мотиваційної моделі управління персоналом, враховуючи ці потреби та мотиваційні фактори. Такий підхід допомагає забезпечити кадрову безпеку підприємства в умовах воєнного конфлікту.

### 3.2 Розробка адаптивних підходів до забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах організаційних змін

Для ефективної реалізації запропонованих заходів розробимо адаптивні підходи забезпечення кадрової безпеки підприємства, врахувавши ряд факторів:

- усвідомлення керівниками необхідності впровадження соціальних технологій. Без бажання залученості до цього процес керівника, без спрямованих зусиль у бік створення єдиної команди, побудувати ефективну систему неможливо;

- застосування перманентного підходу до розробки та реалізації заходів у рамках програми соціального розвитку. Проведення разових акцій не принесуть бажаний успіх і не можуть вважатися програми соціального розвитку 3.0 рівня;

- чітке формулювання мети та завдань у рамках загальної стратегії розвитку персоналу;

- побудова персонального профілю співробітника для побудови траєкторії благополуччя життя та кар'єри;

- наявність зворотного зв'язку, виявлення інсайтів, що розкривають бажання співробітників та можливості роботодавця;

- створення програм безпеки, що охоплюють ефективний моніторинг та інформаційну підтримку для співробітників і членів їх сімей;

- заходи для зниження стресу, в тому числі допомога психолога працівникам та членам їх сімей;

- створення позитивної корпоративної культури та позитивних робочих відносин, що допоможе зменшити вплив стресу від ситуації з війною та допоможе зберегти мотивацію та ефективність роботи;



– проведення благодійних заходів на підтримку армії, що об'єднає персонал та підвищить їх віру у світле майбутнє та перемогу.

Враховуючи проведене в рамках дослідження опитування та умови, в яких функціонує компанія на даний час, у програму соціального розвитку слід запровадити такі заходи, які сприятимуть зміцнення факторів, що характеризують соціальний розвиток та безпеку співробітників.

На рис.3.1 представлена рекомендована стратегія соціального розвитку в системі управління персоналом ППФ «Юнікс Трейд Ко».



Рисунок 3.1 – Стратегія соціального розвитку в системі управління персоналом ППФ «Юнікс Трейд Ко»

*Джерело: розроблено автором*

Дана програма розрахована на поетапну реалізацію заходів, мінімальний термін програми – 3 місяці, максимальний – 1 рік.

Комплексний аудит персоналу включає аналіз даних листів непрацездатності, їх тривалості, причини частих захворювань, наявність отриманих травм під час війни, наявність проблем працівника та членів їх сімей, що виникли в результаті війни, оцінку соціальної інфраструктури, вивчення інтересу до заходів, спрямованих на покращення фізичної та психологічної складової тощо. На основі проведеного комплексного аудиту складається персональний профіль працівників та їх потреб. Кожне управління та відділ надають дані на співробітників, що дозволяють скоригувати програму, враховуючи зміни в життєвих обставинах, викликаних війною.

У рамках наступного етапу формується «дорожня мапа». Даний документ містить всі фактори ризику, виявлені в ході аудиту, ключові показники результативності реалізації заходів, розроблені схеми мотиваційного механізму; терміни реалізації заходів. до дорожньої карти включити ризики, пов'язані з війною, безпекові питання, питання підтримки працівників та членів їх сімей.

У рамках реалізації програми складається план заходів, що включає well-being технології. На цьому етапі можна рекомендувати виділити лідерів з числа персоналу, які мають авторитет і здатних спонукати колег до активної участі у заходах. Не малозначущим етапом вважається перевірка результатів та внесення коригування. Для цих цілей необхідний ряд оціночних показників, за допомогою яких можна оцінити результат. І логічно завершальним елементом слід вважати забезпечення зворотний зв'язок з персоналом щодо залучення до заходів.

У цьому управлінському процесі ключовим аспектом є роль лідера-менеджера, яка полягає в залученні колег до активної діяльності, спрямованої на покращення їхнього благополуччя.

Лідер-менеджер поширює інформацію про можливості покращення здоров'я працівників на підприємстві через різні канали, такі як друковані матеріали, електронні повідомлення та особистий контакт. Лідер активно впроваджує стимулюючі програми, які включають створення додаткових сфер благополуччя для співробітників. Такі програми враховують фізичну активність, участь у волонтерських заходах, сприяння командному взаємодії, соціальним взаємовідносинам та ефективному управлінню стресом.

Таблиця 3.5 – Програма заходів в рамках стратегії соціального розвитку персоналу в контексті підвищення рівня кадрової безпеки

Захід	Зміст	Залучені співробітники
Вакцинація, медичний огляд	Профілактика здоров'я	Всі співробітники
Укладання корпоративного договору на відвідування басейну	Покращення фізичної форми, покращення психологічного стану, викликаного стресом	Всі співробітники та їх діти
Тренінг з управління емоціями	Профілактика психічного здоров'я	Всі співробітники
Створення благополучного морально-психологічного клімату в колективі	Виключення конфліктних ситуацій	Всі співробітники
Тестування на визначення емоційного вигорання	Попередження емоційного вигорання	Всі співробітники
Проведення благодійних акцій в підтримку ЗСУ	Згуртування колективу спільною метою та жагою до перемоги	Всі співробітники
Впровадження психологічної служби для допомоги співробітникам та членам їх сімей	Подолання наслідків стресів, викликаних війною	Всі співробітники та члени їх сімей
Адаптація військовослужбовців до роботи та соціального життя	Підтримка військовослужбовців, яких комісовано з армії, надання їм робочого місця та надання підтримки	Військовослужбовці
Створення робочих місць внутрішньопереміщеним особам	Надання роботи та забезпечення житлом	ВПО

*Джерело: розроблено автором*

Для того щоб співробітники, які беруть участь у програмах благополуччя, мали можливість виділити час для участі в програмах соціального розвитку, важливо на рівні менеджменту та організаційного керівництва чітко визначити роль кожного працівника, особливо на етапі започаткування програми.

Наприклад, можна стимулювати співробітників виділяти від 1 до 5 годин щомісяця на участь у заходах, спрямованих на поліпшення їхнього фізичного та психічного здоров'я, шляхом надання додаткових виплат у вигляді бонусів або цільових премій. Цей механізм стимулювання закріплюється через угоду з керівником.

Результати дослідження підтверджують концепцію того, що впровадження програм соціального розвитку, зорієнтованих на благополуччя та соціальну відповідальність, позитивно впливає на управління людським капіталом. Це сприяє збільшенню фізичних та психічних ресурсів працівників для виконання своїх посадових обов'язків на підприємстві.

Важливе місце у вищезазначеній програмі розвитку персоналу належить створенню робочих місць для ВПО. Так як в умовах війни багато людей з тимчасово окупованих територій втратили роботу та житло, вони потребують підтримки. Гарною ініціативою ППФ «Юнікс Трейд Ко» як соціально відповідального підприємства буде створення робочих місць для ВПО та допомога з житлом для особливо потребуючих категорій ВПО.

Так, як внаслідок збройної агресії на підприємстві вивільнено 30 осіб, саме таку кількість робочих місць пропоную створити для даної категорії.

Визначимо витрати, які понесе підприємство на прийняття на роботу ВПО. Витрати, які понесе підприємство при прийнятті на роботу, включають витрати на рекрутинг, робоче місце, заробітна плата. У якості рекрутингу підприємство може розмістити оголошення в центрах реєстрації ВПО, що зменшить витрати на рекрутинг. Найбільшу питому вагу у витратах займає

заробітна плата, тому акцентую увагу саме на даній частині витрат. Середня заробітна плата робітника ППФ «Юнікс Трейд Ко» становить 14 567 грн.

Таким чином, підприємство за рік має витрати на заробітну плату ВПО 5 244 120 грн, відрахування на соціальні заходи складуть 1 153 706. Загальні витрати складуть 6 397 826 грн. Проте, державою розроблена комплексна програма підтримки роботодавців, які створюють робочі місця для ВПО. За кожного працівника, якого працевлаштовано відповідно до вимог військового обов'язку, держава виплачує роботодавцю компенсацію у розмірі мінімальної заробітної плати (6700 грн) протягом двох місяців.

Таким чином, підприємство отримає від держави компенсаційну виплату у розмірі:  $(6\,700 * 30) * 2 = 402\,000$  грн. Отже, підприємство за даною програмою понесуть витрати у розмірі:  $6\,397\,826 - 402\,000 = 5\,995\,826$  грн.

Підприємство у 2022 році є прибутковим, чистий прибуток складає 10 420 000 грн., тому можна зробити висновок, що підприємство може дозволити собі реалізувати дану програму. Окрім соціального ефекту, дана програма матиме економічний ефект, оскільки внутрішньо переміщені працівники мають підвищену мотивацію до працевлаштування та високу лояльність, що відобразиться на зростанні продуктивності праці та збільшенні доходів підприємства.

Сприяння мотивації персоналу в умовах війни є складним завданням, оскільки воєнний конфлікт може викликати стрес, тривогу та невпевненість серед працівників. Тим не менше, забезпечення стимулювання персоналу може виявитися важливим для забезпечення ефективної роботи ключових служб та організацій під час війни.

Люди є ключовим активом для кожного підприємства. Захист працівників та забезпечення стійкості бізнесу стають пріоритетними завданнями для кожної організації. У часи війни компанії акцентують увагу в першу чергу на збереженні здоров'я та життя своїх співробітників.

Основні заходи для соціалізації бізнесу у цьому напрямку включають забезпечення трудових прав працівників, формування можливостей для представництва їхніх інтересів та проведення колективних переговорів. Також важливо гарантувати дотримання прав людини на робочому місці, забезпечити можливості для навчання та розвитку персоналу, просувати кар'єрний ріст. Підвищення заробітної плати, виплата премій та компенсацій, а також впровадження прозорих і чесних підходів у веденні бізнесу також є важливими складовими цього процесу.

Основними способами мотивації персоналу під час війни можуть бути:

– підтримка та співчуття: Надзвичайно важливо, щоб керівництво виявляло свою підтримку та співчуття персоналу у цей важкий період. Це може бути важливим для того, щоб працівники відчували свою приналежність до команди та отримували підтримку один від одного;

– матеріальні стимули відзначаються тим, що важливо, щоб керівництво забезпечувало своїх працівників необхідними матеріальними ресурсами та інструментами для ефективного виконання роботи. Це охоплює заходи забезпечення безпеки та захисту від небезпек, а також забезпечення достатньої зарплати та інших благополуччя;

– у період війни працівники можуть виявити потребу в отриманні нових знань та навичок для ефективного виконання своїх завдань. Тому надзвичайно важливо забезпечити навчання та розвиток персоналу, забезпечуючи їх готовність до різноманітних викликів та виконання своїх обов'язків;

– співпраця та комунікація мають важливе значення, і тому необхідно, щоб керівництво створювало умови для активної взаємодії та обміну інформацією серед працівників. Це сприяє ефективній координації та оперативному вирішенню завдань у реальному часі.

Представимо на рис. 3.2 мотиваційну модель соціального розвитку трудового колективу ППФ «Юнікс Трейд Ко».

Масштабна і глибока трансформація соціально-економічних процесів в Україні, викликана російською воєнною агресією, буде тривалою та охопить всі сфери життєдіяльності громадян. У умовах зростання страхів за безпеку, постійного відчуття небезпеки та ускладнень у багатьох аспектах повсякденного життя як для працівників, так і для роботодавців, стає важливим знаходження та впровадження стимулів для подальшої участі у економічній діяльності.

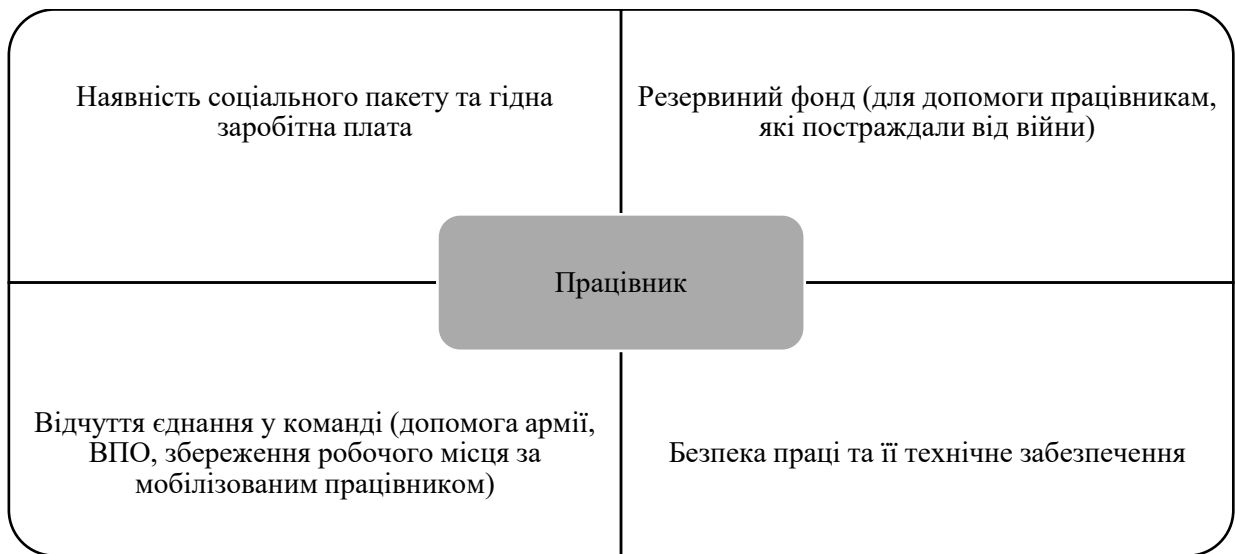


Рисунок 3.2 – Мотиваційна модель соціального розвитку трудового колективу ППФ «Юнікс Трейд Ко» у контексті підвищення кадрової безпеки

*Джерело: розроблено автором*

Представлена мотиваційна модель соціального розвитку є адаптованою до нових умов та рекомендована до впровадження на ППФ «Юнікс Трейд Ко» для підвищення рівня кадрової безпеки.

### 3.3 Обґрунтування впровадження запропонованих підходів у ППФ «Юнікс Трейд Ко»

Запропоновані підходи до підвищення рівня кадрової безпеки, яка заснована на соціальному розвитку персоналу для адаптації системи управління до організаційних змін, в тому числі необхідності підвищувати рівень соціальної відповідальності бізнесу, вимагають організаційних ресурсів: від трудовитрат HR-фахівця до бюджетів на реалізацію. І щоб турбота про співробітника була системною та ефективною, не обійтися без інструментів і метрик, що допомагають оцифрувати позитивний ефект від запропонованих програм. Оскільки передові технології вже успішно використовуються в компаніях, таких як АТ «Ощадбанк», ПРАТ «Рошен» та інші, є дані, що показують зростання продуктивності праці у структурних підрозділах в середньому на 5,5%. Розрахуємо економічний ефект від окремих програм, які будуть впроваджуватися на початковому етапі реалізації удосконаленої моделі кадрової безпеки. В рамках цієї ініціативи планується проведення спеціальних семінарів, тренінгів та вебінарів щодо розвитку організаційної культури та вивчення сучасних технологій у сфері управління персоналом. Вартість пакету навчання для кожного співробітника складає 5 тисяч гривень. Передбачається проведення навчання для керівників управлінь та відділів у кількості 15 осіб тричі на рік. У таблиці 3.6 представимо розрахунок економічної ефективності заходів.

Таблиця 3.6 – Економічна ефективність навчальних заходів

Показник	Один.виміру	Розрахунок показника
Умовна економія чисельності в цілому по підприємстві	осіб	$E_{ч} = (158 + 5,5) / 100 + 5,5 = 7,1$
Економія витрат із заробітної плати	грн.	$E_{зп} = 7,1 * 12\,300 = 87\,330$
Економія витрат на соціальні відрахування	грн	$E_{соц} = 87\,330 * 0,21 = 18\,339$
Загальна умовна економія за заходами	грн	$E = 87\,330 + 18\,339 - 75\,000 = 30\,669$
Річний ефект	грн	$E_p = (30\,669 * 12) - 225\,000 = 143\,031$

*Джерело: складено автором*



Застосування цієї програми навчання для керівного персоналу може призвести до збільшення продуктивності праці. Це стає можливим завдяки розумінню та усвідомленню важливості розробки програми для підвищення кадрової безпеки з метою розвитку організаційної культури. Керівники підрозділів будуть планувати заходи для підвищення благополуччя персоналу та впроваджувати систему цінностей, що призведе до значущих позитивних результатів.

В рамках розробки програми також пропонується захід із проведення тренінгу з управління емоціями (середня вартість послуг якого становлять 10 тис. грн). Передбачається навчити всіх співробітників підприємства внаслідок поділу їх на 3 групи (3 рази на рік). На думку експертів, в результаті цього тренінгу зростає згуртованість членів колективу, підвищується сприятливий моральний психологічний клімат у колективі, співробітник не витрачає робочого часу на участь у конфліктах та їх наслідках, що в кінцевому підсумку призводить до зростання продуктивності праці загалом на 2-3% та підвищенні кадрової безпеки. У таблиці 3.7 представимо розрахунок економічної ефективності події.

Таблиця 3.7 – Економічна ефективність тренінгових заходів

Показник	Один.виміру	Розрахунок показника
Умовна економія чисельності в цілому по підприємству	осіб	$E_{\text{ч}} = (158 * 2,5) / 100 + 2,5 = 4,1$
Економія витрат із заробітної плати	грн.	$E_{\text{зп}} = 4,1 * 123\ 000 = 50\ 430$
Економія витрат на соціальні відрахування	грн.	$E_{\text{соц}} = 50\ 430 * 0,3 = 10\ 590$
Загальна умовна економія за заходами	грн.	$E = 50\ 430 + 10\ 590 - 30\ 000 = 31\ 020$
Річний ефект	грн.	$E_{\text{р}} = (31\ 020 * 12) - 90\ 000 = 282\ 243$

*Джерело: складено автором*

З таблиці 3.7 слідує, що з допомогою застосування тренінгу можна розраховувати на приріст продуктивності праці 2,5%. Розрахунок, проведений у таблиці 3.8 показав, що річний економічний ефект склав 282 243 тис. грн. Для наочності ефективності застосування заходів, наведених вище складемо зведену таблицю 3.8 за основними показниками.

Таблиця 3.8 – Зведена таблиця показників економічної ефективності проєктованих заходів

Проєктований захід	Умовна економія чисельності, осіб	Приріст продуктивності праці, %	Умовно місячна економія, грн	Річний економічний ефект, грн
Програма навчання керівного складу	7,1	5,5	30 669	143 031
Проведення тренінгу	4,1	2,5	31 020	282 243
Всього	11,2	8	61 689	425 274

*Джерело: складено автором*

Таким чином, запропоновані заходи, спрямовані на підвищення кадрової безпеки в умовах адаптації до організаційних змін через війну, продемонстрували свою ефективність. Сукупний річний економічний ефект становив 425 274 грн. Універсальність запропонованої програми дозволяє зробити висновок про її застосування будь-яким підприємством. Таким чином, можна припустити, що мету даного дослідження досягнуто і завдання вирішено. Наукові дослідження включають основні теоретичні положення, практичні результати, висновки та рекомендації, які представлені у вказаних джерелах [40-41] і на рисунку 3.3.

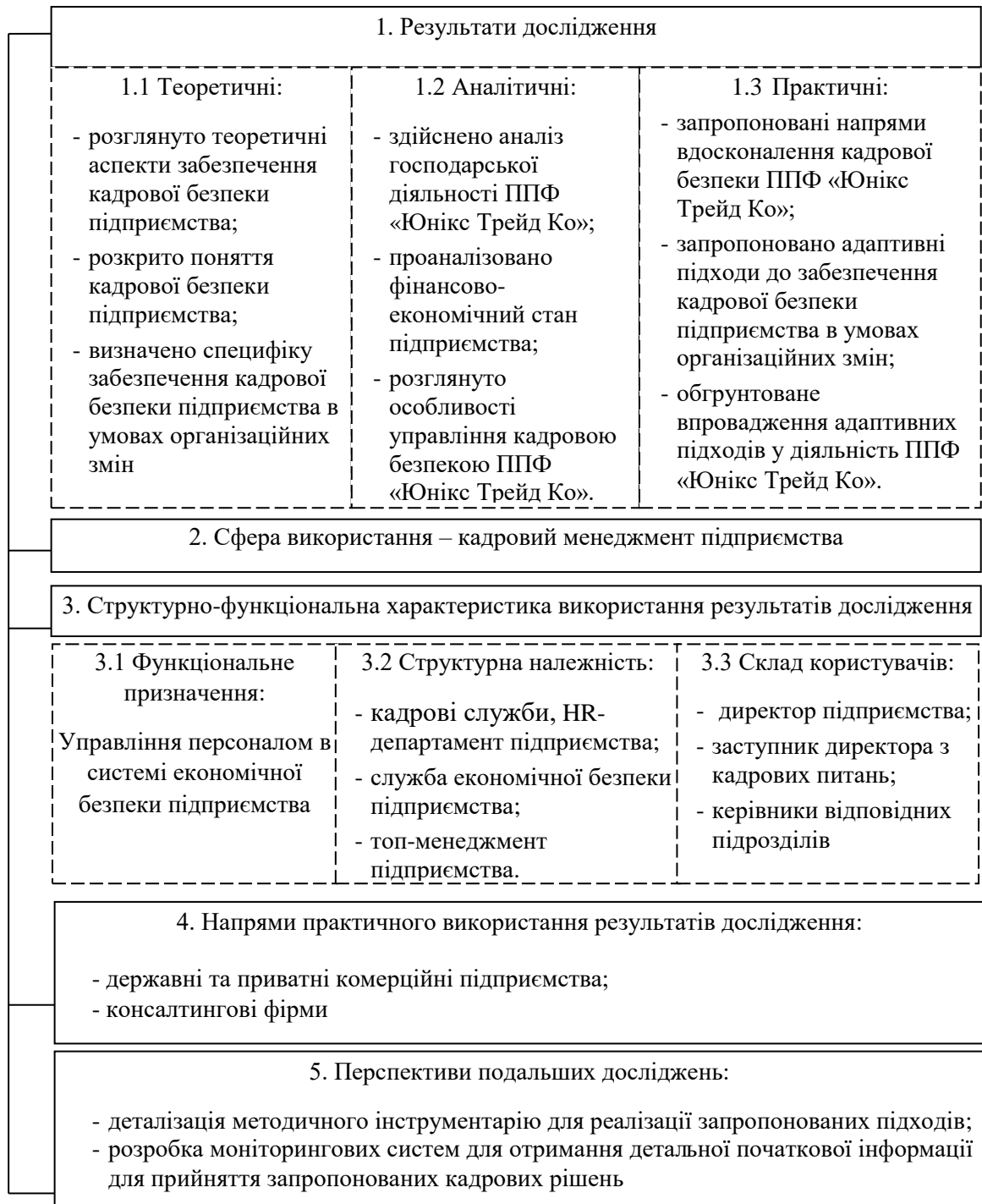


Рисунок 3.3 – Структурно-логічна схема результатів дослідження

## Висновки до третього розділу

В процесі дослідження запропоновано підходи до підвищення кадрової безпеки, засновану на соціальному розвитку персоналу для адаптації системи управління до організаційних змін. Запропоновано включити до таких підходів: соціальний пакет та гідну заробітну плату, створення резервного фонду для допомоги робітникам, які постраждали від війни, безпека праці та технічне її забезпечення, забезпечення відчуття єднання у команді (допомога ВПО, благодійні акції тощо). Робітники, які відчують себе у безпеці та мають почуття стабільності та впевненості швидше адаптуються до нових умов без втрати продуктивності. Оцінка економічного ефекту показала результативність наданих рекомендацій.

## ВИСНОВКИ

Кадрова безпека на підприємстві визнається як невід'ємна складова системи загальної безпеки компанії. Для більшості зацікавлених керівників виникає актуальна задача створення та забезпечення такої кадрової безпеки, що дозволяє задовольняти індивідуальні та специфічні потреби кожного працівника.

Кадрова безпека - процес зведення до нуля негативного впливу на економічну стійкість організації через усунення або мінімізацію ризиків, пов'язаних із співробітниками, їх інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами. Отже, на розробку та впровадження кадрової безпеки необхідно приділяти багато часу, так як вона займає важливу позицію в системі безпеки загалом.

Загрози кадровій безпеці поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні погрози безпосередньо не залежать від волі та свідомості співробітників компанії, але при цьому можуть завдавати шкоди діяльності підприємства. Наприклад, система навчання персоналу в конкуруючій організації розроблено краще, і при порівнянні двох організацій це стане вагомою причиною.

Внутрішні загрози виникають від співробітників і тягнуть за собою серйозні збитки для підприємства. До таких загроз можна віднести: недостатньо якісно розроблену систему підбору кадрів; невідповідність персоналу вимогам, що висуваються; неефективна система з навчання працівників, не опрацьована корпоративна політика підприємства в цілому, відсутність стратегії розвитку та удосконалення кадрової системи, у тому числі і кадрової безпеки.

Таким чином, кадрова безпека будь-якого підприємства будується за декількома напрямками: суворий відбір кандидатів, дотримання прописаних заходів при прийомі нового персоналу, створення сприятливого середовища

для лояльності співробітників до компанії та розробки заходів щодо введення конфіденційного діловодства, а також режиму комерційної таємниці, формування лояльності персоналу, а також контроль за виконанням доручень.

Тільки у синергії всіх заходів дані заходи можуть дати позитивний ефект із забезпечення кадрової безпеки. Це певною мірою здатне запобігти можливості розголошення на користь третіх осіб певної частини інформації підприємстві. Суб'єктом кадрової безпеки виділено – службу управління персоналом та службу безпеки організації, а об'єктом – негативні внутрішні ризики компанії та загрози, пов'язані з діяльністю персоналу.

Аналіз системи стратегічного адаптації кадрової безпеки до організаційних змін здійснювався на ППФ «Юнікс Трейд Ко». Він показав, що співробітники компанії виявили впевненість у стратегії управління, яка використовується, і характеризують її як збалансовану. Це означає, що вони сприймають цю стратегію як поєднання правильного застосування економічних законів, господарських розрахунків та відповідних методів впливу на персонал, які базуються на владі та дисципліні праці.

Відзначають високу кваліфікацію управління, управлінську інформаційну систему, стійку систему управління. Однак персонал відзначив середній рівень адаптивності (гнучкості) системи управління та слабку соціальну політику підприємства. Результати анкетування також вказують на необхідність підвищення професійного рівня працівників, підвищення рівня їхньої залученості до діяльності підприємства, а також залучення соціологів та психологів до кадрової роботи.

Теперішня економіка не може існувати без соціальної відповідальності бізнесу. Відсутність цієї відповідальності може призвести до нестабільності та розпаду всієї економічної системи країни. Соціальна відповідальність виявляється в тому, що організація віддає собі на розгляд та самостійно бере на себе відповідальність за розв'язання суспільних питань на різних рівнях. Це означає, що всі дії та стратегії підприємства взаємодіють із схожими

ініціативами, проектами та планами офіційних та неофіційних інститутів держави. Стандарти, етикет, цінності та місія бізнесу визначаються в повному відповідності до інтересів і завдань держави.

Аналіз плану соціального розвитку ППФ «Юнікс Трейд Ко» показав, що на підприємстві наявні програми підвищення кваліфікації, є певний соціальний пакет, програми підтримки умов праці. Оцінка ефективності показала високу плинність кадрів, що свідчить про недостатньо ефективний план соціального розвитку підприємства, а також обумовлена впливом війни в Україні. Аналіз програми соціального розвитку показав, що вона не адаптована до умов воєнного стану, не враховує безпекові фактори, роботу у стані стресу, а також можливість працевлаштування окремих категорій працівників.

В результаті дослідження було запропоновано наступні заходи: вдосконалення атестації персоналу, розробка заходів адаптації співробітників, удосконалення соціального пакету.

В результаті дослідження розроблено програму удосконалення кадрової безпеки в контексті війни, яка направлена на поєднання фізичного, емоційного, фінансового та соціального благополуччя, підвищення рівня безпеки та відчуття стабільності, а також соціальної відповідальності перед працівниками.

В рамках цієї програми запропоновані заходи досягнення благополуччя співробітників за зазначеними напрямками, серед яких: регулярне проведення тестування на вигорання, проведення занять з психологом, надання підтримки психологічної працівникам та членам їх сімей, створення робочих місць для ВПО, адаптація військовослужбовців до нових умов життя, проведення благодійних зборів для армії для згуртування колективу тощо. Безперечно, розроблена програма в контексті розвитку управління персоналом може правомірно вважатися стратегічним пріоритетом підприємства, а витрати на її

впровадження можна розглядати як довгострокові інвестиції у нематеріальні активи.

Вищенаведене буде сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства та підвищення його іміджу як соціально-орієнтованого підприємства та роботодавця, що в свою чергу підвищить і рівень кадрової безпеки.

Для обчислення очікуваних зисків від удосконалення системи кадрової безпеки у ППФ «Юнікс Трейд Ко» нами пораховано додатковий прибуток від підвищення продуктивності праці внаслідок удосконалення кадрової політики. Якщо припустити, що внаслідок сформованих пропозицій щодо удосконалення кадрової безпеки підвищиться мотивація працівників і за рахунок цього зросте продуктивність праці, то підприємство зможе одержати додатковий прибуток. Впровадження запропонованої моделі, крім економічного ефекту сприятиме: збереженню соціального світу всередині організації; підвищенню зацікавленості персоналу в економічному успіху фірми; спонуканню до високопродуктивної праці навіть відстаючих працівників тощо.



## ПЕРЕЛІ ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Босак А. О., Далик В. П., Мазник Ю. І., Туліка С. К., Мацевко Б. В., Прокопів М. В., Старецький А. О. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9165>
2. Ареф'єва О. В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95-100.
3. Алькема В. Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей)*. 2011. Вип. 38. С. 8-13.
4. Аблязова Н. Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
5. Курило Я. І. Управління конфліктами в підсистемі кадрової безпеки організації. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни (2023)*. URL: [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5724/1/12\\_05\\_2023.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5724/1/12_05_2023.pdf)
6. Ляшенко А. Н. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Збірник наукових праць Східноукраїнського національного ун-ту ім. Володимира Даля*. 2013. № 25. С. 274-279.
7. Барна М.Ю., Ільїн В.Ю., Карпенко Є.В., Божко О.В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та

міграційних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №2. С. 157-164.

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

9. Гармаш С. Кадрова безпека як економічна категорія в аспекті економічної безпеки підприємства (понятійний апарат та функції). *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 44–49.

10. Бушовська, Л.Б.. Сутність кадрової безпеки підприємства та її складові. URL: [http://lib.khmnu.edu.ua/konfer\\_HNU/2021/instr\\_reg\\_2021.pdf](http://lib.khmnu.edu.ua/konfer_HNU/2021/instr_reg_2021.pdf)

11. Волинець Л.М., Зачосова Н.В. Халацька І.І. Стратегічне управління розвитком персоналу як елемент кадрової політики підприємства. URL:[http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/54/016\\_025.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/54/016_025.pdf)

12. Гармаш С. Значущість індикаторів оцінки кадрової безпеки у системі індикаторів оцінки економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023, (2). С. 78-82. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/282946>

13. Солоненко Ю.В., Чкареулі І.Б. Планування соціального розвитку підприємства. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка». 2021. 405 с.: URL: <http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedr>

14. Ємельянов О.Ю. Методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу підприємств. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 56-61.

15. Затонацький Д.А. Діагностика інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного*

університету імені Тараса Шевченка. *Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 20–27. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/204-3/3>

16. Зачосова Н. В., Кімлик В. М., & Замогильна А. В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 36–42. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-36-42](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-36-42)

17. 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> ОІ: 10.32702/2307-2105-2019.1.9

18. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Науково-практичні засади формування системи моніторингу кадрової безпеки на підприємстві. 2018. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_10\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_24)

19. Крамаренко А.І. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 194–202. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros\\_2013\\_73\\_21.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_73_21.pdf)

20. Красномовец В. А., Назарова В. Г., Яковенко О. М. Особливості кадрової безпеки в сучасних умовах господарювання. *Центральноукраїнський національний технічний університет*. 2023. № 506. URL: <http://www.ndeks.lviv.ua/pdf/1409234.pdf#page=506>

21. Мартин О. М. Удосконалення управління кадровою безпекою підприємства з метою запобігання загрозам кадровій безпеці. *Львівський державний університет безпеки життєдіяльності*. 2022. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16263/1/%D0%90%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1>

22. Зубарева Г.М. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент активізації регіонального розвитку в повоєнний період. *Економіка і*

*організація управління.* 2022. С. 216-227. URL: <https://jvestnik-chemistry.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/12559>

23. Сидоров О.А., Носова І.В. Особливості регулювання кадрової безпеки підприємства. *Національна економіка та інфраструктурні проекти.* 2023. № 71. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Nataliia-Trushkina/publication/373606705\\_](https://www.researchgate.net/profile/Nataliia-Trushkina/publication/373606705_)

24. Матвеева Н., Базецька Г., Славута О. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-55>

25. Міщук Є.В. Удосконалення методології оцінювання рівня та стану безпеки кадрових інтересів підприємства. *Бізнес Інформ.* 2020. №7. С. 300-309.

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

27. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Управління розвитком персоналу суб'єктів господарювання через призму формування корпоративної культури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.* Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. № 2. С. 72-80.

28. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство.* 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79>

29. Волківська А. Кадровий менеджмент на підприємстві та оцінка його ефективності. *Modern methods of applying scientific theories: The 10th International scientific and practical conference, March 14–17, 2023. Lisbon:*

International Science Group. 2023. 481 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=gIu1EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&dq=%>

30. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 13–18.

31. Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 329-335. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2020\\_5\\_3\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_38)

32. Писаревська Г. І. Напрями удосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. № 37. С. 56-61. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/631/620>.

33. Потьомкіна О. В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 145-150. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2021\\_3\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_3_23)

34. Потьомкіна О. В. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre\\_2022\\_19\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2022_19_28)

35. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 57-61.

36. Vorzhakova Y., Polishchuk K. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Economics: Time Realities*. 67.3 (2023). URL: <https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=22262172&AN=171790522&h=>

37. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2022. №3-4. С. 66–70.

38. Ткаченко В.І. Оцінювання кадрової безпеки в системі менеджменту сучасних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 69-76. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6957193>

39. Урдуханов, Р. І. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і організація управління* (2023). С. 104-113. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13933>

40. Лиманський В.І., Гришко С.В. Реалізація кадрової безпеки підприємства через її функції. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції, Харків, 1 листопада 2023, Харків: ХНУРЕ, 2023. С.140-143. DOI: 10.30837/978-966-659-360-6*

41. Лиманський В.І., Куриленко В.А., Гришко С.В. Забезпечення безпеки та нарощування потенціалу – основа кадрової політики в умовах змін бізнес-середовища. *Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку: колективна монографія за заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2023. С. 313-324. DOI: 10.30837/978-966-659-359-0*