

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «**Менеджмент кадрової безпеки підприємства в умовах сучасного
бізнес-середовища**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Дуткін Сергій Олександрович

Керівник: Сазонова Тетяна Олександрівна
Рецензент: Юнак Олег Юрійович

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретико-методологічні аспекти кадрової безпеки підприємства	8
1.2. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	22
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства	22
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства	28
2.3. Аналіз ефективності менеджменту кадрової безпеки підприємства.....	34
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Розробка стратегії кадрової безпеки підприємства	45
3.2. Шляхи забезпечення кадрової безпеки підприємства	52
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогоднішні умови функціонування та розвитку бізнес-середовища викликає необхідність реалізації комплексного підходу до управління економічною безпекою, та такою важливою її складовою, як кадровою безпекою. На сьогоднішній день ефективній діяльності підприємства загрожує низка факторів зовнішнього середовища, не дивлячись на наявність багатьох управлінських методів, засобів та інструментів, через значні темпи зміни та рівень невизначеності. Але, варто зауважити, що значний обсяг загроз, формується всередині організації, у внутрішньому середовищі підприємства. І важливим джерелом цих загроз є персонал. Нерівність у розподілі доходів між роботодавцем та найманим персоналом, неефективні та недоброчесні системи мотивації та стимулювання персоналу, недотримання норм вітчизняного трудового законодавства формують не лише демотивуючий вплив на персонал, недостатній рівень його доброчесності, що у підсумку формує кадрову, а в подальшому – економічну, небезпеку. Вказане обумовлює актуальність обраної теми магістерської дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (державний реєстраційний номер 0122U201560).

Метою дослідження – дослідити теоретико-методологічні та практичні аспекти застосування системи менеджменту кадрової безпеки підприємства, та на основі проведеного дослідження, сформулювати шляхи його удосконалення, відповідно до специфіки функціонування підприємства та бізнес-середовища його функціонування.

Завданнями наукового дослідження є:

- вивчення теоретико-методологічних засад менеджменту кадрової

безпеки підприємства;

- аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління досліджуваного підприємства;

- провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства;

- проаналізувати ефективність менеджменту кадровою безпекою підприємства;

- сформулювати шляхи удосконалення менеджменту кадрової безпеки підприємства.

Об'єкт дослідження дипломної магістерської роботи – система управління кадровою безпекою підприємства Полтавського району Полтавської області.

Предметом дослідження дипломної магістерської роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти менеджменту кадровою безпекою підприємства в сучасних умовах функціонування бізнес-середовища.

Методи досліджень: системний підхід; загальнонаукові методи; економіко-статистичний аналіз (статистичний, табличний, графічний); метод побудови виробничої функції та прогнозування; аналітичні методи; метод спостереження; методів соціологічних досліджень: анкетування, інтерв'ю.

Інформаційна база: матеріали бухгалтерської, фінансової звітності підприємства; вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження, мережа Internet; результати спостережень, соціологічного дослідження та інших досліджень автора.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- теоретико-методологічне осмислення особливостей управління кадровою безпекою підприємства в сучасних умовах;

- комплексний підхід до впровадження системи управління кадровою безпекою вітчизняного підприємства в сучасних умовах.

Практична значущість: пропозиції щодо удосконалення застосування

проектно-орієнтованого підходу до управління є актуальними, реальними щодо впровадження та можуть бути прийняті до впровадження досліджуваним підприємством, адже сформовані з врахуванням не лише сучасних тенденцій розвитку менеджменту, але й місії, цілей та стратегії розвитку підприємства.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом:

публікації статті у фаховому журналі:

Сафонова Т.О., Омеліч Д. С., Дуткін С. О., Малиш А. Г. Проектний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємства як метод підвищення кадрової безпеки на мікрорівні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Вип. 4.

тез доповідей:

1. Сафонова Т., Дуткін С. Теоретичні основи управління кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах. *Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»*, 17 листопада 2024 р., м. Полтава, ПДАУ.

2. Сафонова Т., Дуткін С. Управління кадровою безпекою підприємства в сучасному бізнес-середовищі. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку»*, 3 січня 2025 р., м. Київ. Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій.

Структура магістерської дипломної роботи: основний зміст роботи викладений на 67 сторінках. Магістерська дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 73 джерела та шести додатків. Основний текст роботи включає 13 рисунків та 24 таблиць. Структура роботи відображає логічність та структурованість дослідження та визначена поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методологічні аспекти кадрової безпеки підприємства

В умовах великої нестабільності та у значній мірі невизначеності вітчизняної ринкової економіки одним з провідних завдань підприємства є забезпечення ефективності управління персоналом, з врахуванням викликів сьогодення, з точки зору економічної безпеки. Важливим завданням для менеджменту кожного підприємства є розробка оновленої кадрової політики з акцентом на соціально відповідальне управління, пріоритезацію цінностей та оновленої концепції менеджменту підприємства. Тому на сьогодні, на наш погляд, найбільш актуальною є проблема розробки сучасної кадрової політики, яка б враховувала виклики воєнного стану, посилену потребу щодо орієнтації на організацію соціально відповідального управління, з відповідною пріоритизацією соціальних цінностей підприємства.

Досвід функціонування успішних компаній довів, що задля розвитку та успішного господарювання підприємств та організацій в ринковому середовищі необхідним є наявність поміркованої системи кадрового забезпечення. Вона складає систему безпеки, яка складає основу всієї діяльності підприємства – кадрової безпеки. Забезпечення ефективності саме цієї складової економічної безпеки є одним із пріоритетних завдань менеджменту, адже саме вона забезпечує досягнення стабільності та процвітання підприємства. Тому розробка та впровадження ефективних механізмів кадрової безпеки на підприємстві має велике значення у сучасних умовах.

Проаналізуємо підходи до визначення поняття «кадрова безпека» (табл. 1.1).

Підходи до осмислення поняття «кадрова безпека»**[сформовано на основі 1-4]**

Автор	Характеристика
Сліпа О.	це комплекс компонентів: безпека життя (фізична безпека, здоров'я), соціально-мотиваційна безпека (адміністративна, професійна (безпека трудової діяльності, пенсійне забезпечення, володіння новітніми знаннями), фінансова, естетична незалежність), конфліктна безпека (патріотична, психологічна, комунікаційна безпека). Усі компоненти пов'язані між собою різними зв'язками та є взаємовпливаючими, тому налагодження ефективної їх взаємодії є запорукою стабільної діяльності підприємства.
Гармаш С.	форма економічної безпеки, що забезпечує стабільне функціонування підприємства незалежно від дії людського чинника. З огляду на це, основним завданням менеджменту кадрової безпеки є усунення ризику негативного впливу персоналу на операційну та стратегічну діяльність підприємства
Бурда І.	частина економічної безпеки підприємства і її пріоритетним завданням є формування умов для максимізації ефективності управління людськими ресурсами шляхом захисту від різного роду ризиків і сприйняття персоналу як найважливішого ресурсу, здатного забезпечити високий рівень конкурентоспроможності організації, підприємства
Швайка Л., Жидецька Х.	набір засобів та інструментів, за допомогою яких менеджмент підприємства на різних рівнях сприяє нарощуванню, збереженню, зміцненню, розвитку його персоналу, тим самим забезпечуючи ефективне функціонування підприємства, а також захист персоналу від різного роду ризиків

Більш детально підходи до визначення поняття «кадрова безпека» наведені в додатку А.

Отже, на наш погляд, кадрову безпеку можна визначити як невід'ємну та важливу складову у системі економічної безпеки підприємства, що, у свою чергу, є сукупністю управлінських, соціально-економічних та соціально-психологічних процесів, покликаних захистити операційну та стратегічну діяльність підприємства від загроз, які формуються під впливом людського чинника, зокрема наявністю інтелектуального, компетентнісного потенціалів, «здорових» міжособистісних відносин та комунікацій.

Виходячи з означеного, можемо виділити основні складові, пов'язані з поняттям «кадрова безпека»:

- системний та безперервний процес менеджменту персоналом, пріоритетним завданням якого є захист від зовнішніх та внутрішніх загроз його

ефективного функціонування;

- процес забезпечення сталого розвитку підприємства та нарощування його конкурентоспроможності через забезпечення ефективного управління персоналом;

- процес забезпечення та нарощування забезпеченості підприємства належною чисельністю висококваліфікованого, компетентного персоналу, шляхом впровадження поміркованої політики найму, навчання та утримання персоналу;

- системний та безперервний процес розвитку персоналу, нарощування всіх видів його потенціалів;

- процес управління згуртованістю та міжособистісною взаємодією персоналу, сприяння формування корпоративного мислення, шляхом впровадження міцної корпоративної культури;

- засіб сприяння поширення прогресивних способів організації праці, зокрема командного методу;

- розробка та впровадження ефективної системи мотивації праці на основі систематичного моніторингу;

- формування високоякісного персоналу, шляхом реалізації активної кадрової політики та систематичного моніторингу, з метою вчасного вжиття превентивних заходів, за умови виявлення негативних індикаторів у сфері поведінки персоналу.

Всі погляди на сутність поняття «кадрова безпека» можна розподілити за різними підходами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «кадрова безпека»

[сформовано на основі 22, с. 466]

Підхід	Характеристика
1	2
Системний	комплекс взаємопов'язаних дій, процедур, заходів, спрямованих на забезпечення безпекових аспектів
Правовий	акцент уваги на дотриманні законодавчих норм (державних та локальних), які стосуються трудових відносин

1	2
Економічний	концентрація на економічних аспектах забезпечення кадрової безпеки
Соціально-психологічний	концентрація на соціально-психологічних факторах управління персоналом
Ризико-орієнтований	наголос на системний моніторинг кадрових питань та аналіз його результатів задля розробки відповідних кадрових заходів
Гнучкий	пріоритет забезпеченню ефективної та вчасної адаптації системи управління персоналом у відповідь на виклики макро- та мікросередовища

Загалом визначення місії системи менеджменту кадровою безпекою підприємства можна визначити як розробку та реалізацію заходів, спрямованих на недопущення осіб, які уособлюють небезпеку для менеджменту підприємства, до зайняття критичних / управлінських посад, запобігання різного роду зловживанням, які потенційно можуть призвести до спричинення шкоди підприємству, проведення перманентного моніторингу для забезпечення різних видів безпеки персоналу підприємства.

Розглянемо основні цілі менеджменту кадрового персоналу (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Система цілей менеджменту кадрової політики підприємства [сформовано на основі 20, с. 25]

Розглянемо основні завдання менеджменту кадрового персоналу (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Система завдань менеджменту кадрової політики підприємства [сформовано на основі 21-23]

Визначимо які загрози потенційно мають бути враховані менеджментом підприємства та відносно яких будуть розроблені відповідні заходи [сформовано на основі 20, с. 43-45]:

- ризик втрати ключового персоналу (стратегічного);
- управлінські ризики, пов'язані з невідповідністю досвіду, компетентності, стилю керівництва менеджменту підприємства;
- ймовірність недосягнення / не належного досягнення поставлених цілей та отримання, пов'язаних з цим, втрат;
- ймовірність відхилення фактичних результатів від запланованих;
- ймовірність неналежної поведінки персоналу, що викликана навмисністю дій, незнанням, помилками тощо;

- ризик компетенцій;
- ризик низької лояльності персоналу;
- ризики невірної політики, згідно різних аспектів управління персоналом (планування, наймання, організацією діяльності, мотивацією, розвитком, навчанням, просуванням, контролем, вивільненням).

Розглянемо більш детально кадрові ризики, пов'язані із різними сферами управління персоналом [сформовано на основі 20, с. 43]:

- у сфері планування персоналу: ризик помилковості складеного плану потреби у персоналі та формування вимог до нього; ризик невідповідності кількісної та якісної структури персоналу оптимальній; ризик плинності кадрів;

- у сфері добору та відбору кадрів: застарілість / невідповідність технологій відбору та підбору кадрів; ризик суб'єктивізму та ускладнень в процесі адаптації / неефективна адаптація;

- у сфері оцінки персоналу: ризик неефективної системи оцінювання персоналу, її застарілість або нерепрезентативність, націленість на минулі досягнення;

- у сфері мотивації персоналу: ризик неефективності методів та інструментів мотивації персоналу; несприятливий морально-психологічний клімат;

- у сфері контролю діяльності персоналу: ризик неефективного використання робочого часу; ризик крадіжок серед персоналу; ризик неефективності системи поточного контролю діяльності персоналу;

- у сфері розвитку персоналу: ризик неефективного навчання, відсутність прямого зв'язку між результатами навчання та просуванням, мотивацією; ризик неефективної роботи з кадровим резервом;

- у сфері вивільнення персоналу: ризик формування негативного іміджу підприємства, бренду роботодавця; ризик судових звернень; ризик витоку інформації, службової таємниці; ризик втрати кваліфікованих кадрів.

Формування кадрової безпеки підприємства зазвичай проходить у декілька етапів (рис. 1.3).

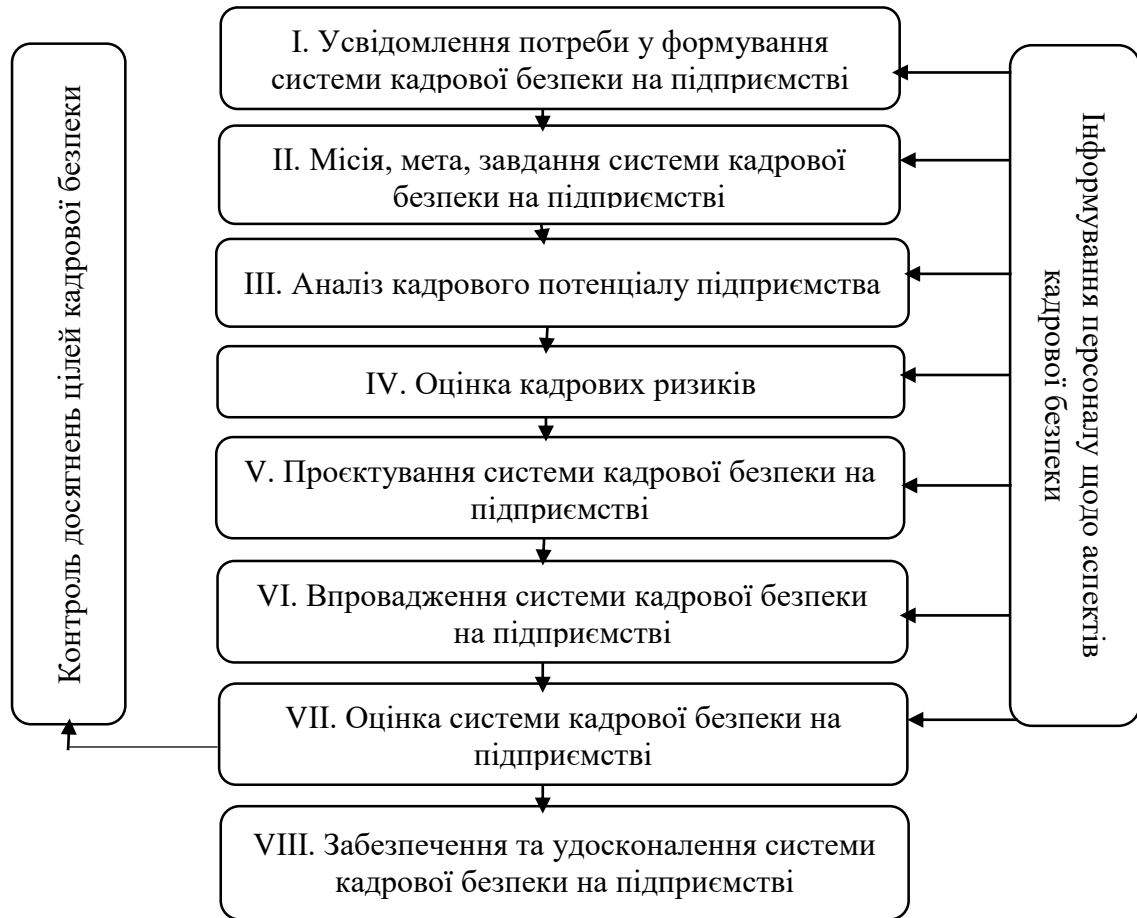


Рис. 1.3. Етапи формування та впровадження системи кадрової безпеки у підприємстві [сформовано на основі 24; 25]

Отже, кадрова безпека підприємства являє собою безперервний, системний процес управління персоналом з метою виявлення, запобігання, управління зовнішніми та внутрішніми загрозами ефективній діяльності підприємства. Управління кадровою безпекою підприємства має власну місію, цілі та завдання, які підпорядковані корпоративній стратегії підприємства. Кадрова безпека є важливою складовою економічної безпеки підприємства.

1.2. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства

Визначимо поняття «механізм», так у широкому розумінні – це система взаємодії певних ланок, елементів; спосіб впорядкування будь-якої діяльності; внутрішня будова певного явища, процесу. А якщо ми розглядаємо механізм управління, то маємо на увазі систему органів, засобів, способів, інструментів, методів, прийомів та технологій взаємодії між керованою та керуючими системами.

Як вже було визначено раніше, забезпечення кадрової безпеки підприємства є важливою складовою системи економічної безпеки. З огляду на зазначене, забезпечення ефективної системи кадрової безпеки підприємства, а саме її механізм мають на меті сприяти [сформовано на основі 26, с. 122]:

- дотриманню принципів ефективності управління;
- результативному використанню методів, засобів, інструментів кадрового управління;
- збереженню об'єктів управління кадровою безпекою, а також суб'єктів;
- попередженню різного роду загроз, в т. ч. з боку суб'єктів безпеки в контексті досягнення організаційних цілей;
- зміцнення загалом кадрової безпеки підприємства, шляхом реалізації відповідних кадрових завдань.

Як зазначає Воронка О. С., система забезпечення кадрової безпеки підприємств може передбачати впровадження наступних основних видів механізмів управління [сформовано на основі 26, с. 122]:

- внутрішніх механізмів – забезпечують захист персоналу, в т. ч. шляхом налагодження оптимальної системи охорони здоров'я та забезпечення безпеки праці; їх соціального захисту; надання різних видів гарантій, в т. ч. відносно забезпечення стабільності зайнятості, умов та оплати праці, професійного зростання, кар'єрного розвитку; забезпечення розвитку та підтримки

ефективності систем: адаптації, навчання / підвищення кваліфікації, мотивації, оцінювання;

– зовнішніх механізмів що забезпечують реалізацію узгодженої та відкритої кадрової політики, а також здійснення якісного підбору та відбору кадрів.

Розглянемо загальний, комплексний механізм забезпечення кадрової безпеки на рівні підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Складові комплексного механізму забезпечення кадрової безпеки

[сформовано з використанням 26, с. 122-123; 27]

Складова	Характеристика
Мотиваційна	мотивація персоналу на продуктивну і добросесну трудову діяльність, збереження конфіденційності, інформації, що становить комерційну таємницю завдяки застосуванню матеріальних та нематеріальних інструментів
Психологічна	покликана створити комфортні психологічні умови функціонування персоналу, сприятливий морально-психологічний клімат в колективі; знайти індивідуальний підхід до кожного працівника (це не лише формує лояльність, але й знижує плинність кадрів), сприяти зростанню продуктивності праці та зміцненню командного духу
Адміністративна	реалізується під час наймання, проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту, ротації, переміщенні та звільненні персоналу
Організаційна	формує систему заходів із розподілу / перерозподілу функцій менеджменту кадровим потенціалом
Інформаційна	відповідає за поширення та обмін необхідною інформацією в мікро та макросередовищі підприємства
Дисциплінарна	застосування різного роду негативних підкріплень (стягнень, зауважень, догани, переміщень та звільнення) персоналу у відповідь на порушення правил організаційної поведінки
Правова	забезпечення дотримання нормативно-правових актів, які зокрема регулюють не лише трудові відносини, але й захист конфіденційної інформації

Зважаючи на складові можна визначити вектори на які має бути спрямована робота механізму забезпечення кадрової безпеки (рис. 1.4), який має бути індивідуально розроблений менеджментом підприємства, залежно від об'єктивних обставин, в яких функціонує підприємство та суб'єктивних бачень керівництва. Разом з тим, на нашу думку, принципи функціонування даного механізму є до всіх його видів та типів однаковими. Доцільним є

дотримання наступних принципів: конкретності, законності, комплексності, своєчасності, проактивності, професіоналізму та компетентності, координованості, гнучкості та універсальності, безперервності дії, економічної доцільності.



Рис. 1.4. Система векторів роботи механізму забезпечення кадрової безпеки підприємства [сформовано на основі 20-23]

Механізм формування кадрової безпеки підприємства має у власному арсеналі систему методів управління, зокрема: економічні, організаційні, морально-психологічні, адміністративні, технологічні, дисциплінарні [27, с. 141]. Розглянемо їх більш детально:

- економічні методи охоплюють забезпечення належного рівня оплати праці, нарахування премій, бонусну систему, доплати та заохочувальні, компенсаційні виплати, участь у прибутках тощо;

- організаційні методи охоплюють розподіл функцій та зон відповідальності, делегування повноважень, доручення певних завдань групі

працівників, популяризація командних та групових методів роботи тощо;

- морально-психологічні методи передбачають застосування різних методик діагностики морального клімату в колективі, вживання заходів із згуртування колективу, та соціального розвитку, застосування індивідуального підходу та психологічних методів впливу;

- адміністративні методи охоплюють заходи по перевірці претендентів на посади та робочі місця на етапі найму; проведення внутрішнього та зовнішнього кадрового аудиту; дотримання законодавчо встановлених процедур при здійсненні кадрової роботи, зокрема у сфері звільнення персоналу;

- технологічні методи: розроблення чіткої методики, правил у роботі з секретною, конфіденційною інформацією; передбачає також впровадження сучасних систем захисту (майна, інформації, трудових ресурсів);

- дисциплінарні методи: розробка та інформування про дисциплінарну та юридичну відповідальність (догану, попередження, звільнення) щодо роботи з певною категорією інформації підприємства.

Також деякі дослідники методи управління кадровою безпекою поділяють наступним чином (рис. 1.5).

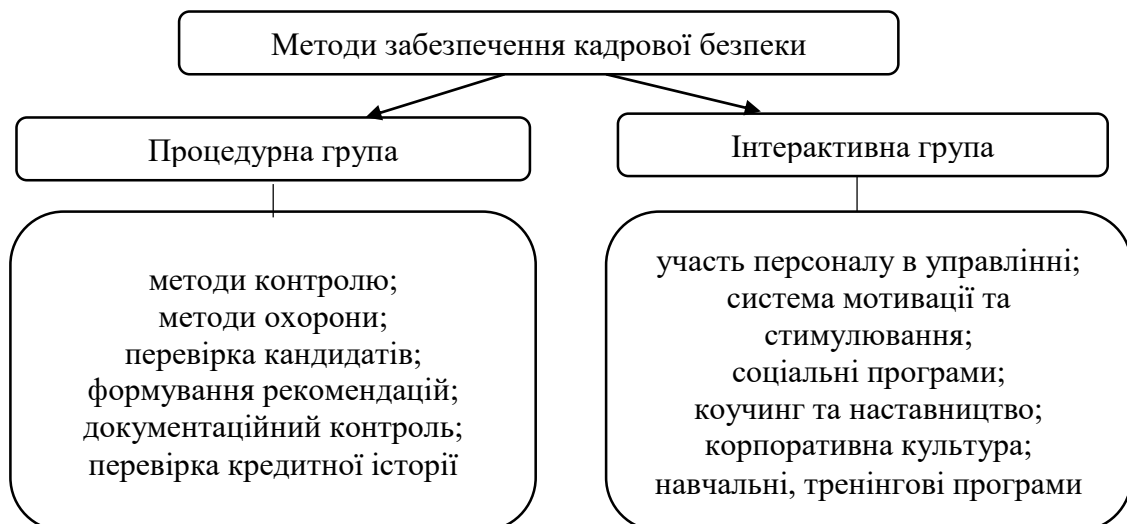


Рис. 1.5. Підхід до групування методів забезпечення кадрової безпеки [на основі 28, с. 54; 9]

Загалом, задля забезпечення ефективного менеджменту кадровою безпекою, керівникам доцільно розуміти та дотримуватися певних вимог [30-31]:

- необхідність поєднувати матеріальні та моральні інвестиції в персонал;
- залежно від розміру підприємства, створити відділ кадрової безпеки, який має бути інтегрованим у склад служби безпеки підприємства або ж визначити та розподілити завдання із забезпечення кадрової безпеки, за умови малого розміру підприємства;
- забезпечити системний розвиток стратегії управління персоналом;
- здійснити узгодження вимог кон'юнктури ринку, стратегії розвитку бізнесу та інтересів персоналу підприємства;
- диференціювати доходи персоналу, залежно від виконуваних функцій, зон відповідальності та результативності;
- створити безпечні умови праці для персоналу;
- створити умови для кар'єрного розвитку та професійного переміщення персоналу тощо.

Механізм забезпечення кадрової безпеки спрямований на об'єкти управління [26, с. 52]:

- керівників, всі категорії персоналу, партнерів;
- інформацію, що неможна розголошувати (комерційна таємниця);
- фінансові ресурси підприємства;
- технічні засоби та програмне забезпечення, що є власністю підприємства;
- авторські права, ноу-хау та інші об'єкти інтелектуальної власності підприємства;
- майнові ресурси підприємства.

Реалізують функціонування механізму забезпечення кадрової безпеки суб'єкти [26, с. 52-53]:

- зовнішні: органи державної влади, правоохоронні органи та інші представники безпекової сфери та представники служб безпеки інших

організацій;

- внутрішні: служба безпеки підприємства, служба управління персоналом, юридичний відділ, керівники структурних підрозділів, персонал.

Серед функцій, на яких базується дія механізму забезпечення кадрової безпеки можна виокремити [32, с. 57]:

- моніторинг, класифікація та систематизація кадрових загроз, які є причинами виникнення згубних та дестабілізуючих проявів у сфері кадрової безпеки;

- оптимізації співвідношення системи позитивного та негативного підкріплення діяльності персоналу (винагород та штрафних санкцій тощо);

- організації системи планування, аналітики у сфері формування кадрового складу, професійного кадрового штату підприємства;

- забезпечити захист всіх елементів системі об'єктів забезпечення кадрової безпеки;

- проводити роз'яснювальну роботу в колективі, ознайомити їх із відповідальністю за порушення системи безпеки;

- забезпечити контроль дотримання законодавчих, нормативних документів щодо посадових зловживань та правопорушень серед персоналу;

- організація та проведення ознайомчих, навчальних лекцій, тренінгів, пов'язаних із тематикою забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

Отже, механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства як елемент підсистеми його економічної безпеки являє собою набір засобів, інструментів, що застосовуються при забезпеченні функціонування системи планування, організації, реалізації та контролю, у сфері захисту об'єктів кадрової безпеки та досягнення інтересів підприємства. Визначені елементи механізму забезпечення кадрової безпеки мають бути сформовані та реалізовані в умовах конкретного підприємства, враховуючи специфіку його функціонування, що формують передумови ефективного менеджменту кадровою безпекою, а через неї – економічною безпекою підприємства загалом.

Висновки до розділу 1.

1. На основі проведеного узагальнення існуючих теоретико-методологічних підходів до визначення поняття «кадрова безпека» виявлено сукупність різноманітних підходів до його трактування. Загалом можна визначити кадрову безпеку як процес виявлення та запобігання дестабілізуючим впливам зовнішніх та внутрішніх ризиків, загроз, пов'язаних з діяльністю персоналу та його особистісними характеристиками. Пріоритетним завданням менеджменту кадрової безпеки є створення умов для захисту різних сторін діяльності персоналу з метою забезпечення його ефективного функціонування підприємства.

2. Менеджмент кадровою безпекою здійснюється в межах корпоративної стратегії підприємства, тобто із дотриманням принципів комплексності та системності, метою є забезпечення гарантій захисту від загроз та ризиків, пов'язаних з персоналом. Основний засіб реалізації – кадрова політика підприємства, й передбачає запровадження поміркованих заходів з планування, відбору, найму, мотивації, оцінки, контролю, розвитку та вивільнення персоналу.

3. Механізм забезпечення кадрової безпеки індивідуально формується менеджментом підприємства. Його дія реалізується суб'єктами управління, спрямована на об'єкти управління, через застосування системи методів, засобів та специфічним інструментарієм. Функціонує базуючись на результатах комплексного моніторингу ситуації у зовнішньому середовищі, а також мікросередовищі підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Суб'єктом нашого дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю (далі – підприємство) Полтавського району Полтавської області. Компанія спеціалізується на торгівлі канцелярією через мережу магазинів та інтернет-магазин. Юридична адреса досліджуваної організації – 36007, м. Полтава, вул. Решетилівська, ХБ [33].

Охарактеризуємо загальну інформацію про підприємство (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація щодо діяльності підприємства, 2019-2023 рр.

Показник	Характеристика
Скорочена назва	ТОВ «ТК «ххх»
Код ЄДРПОУ	24389020
Дата реєстрації	01.09.2005 р.
Уповноважена особа	Щербина В. Є.
Головний бухгалтер	Коваленко О. Ю.
Розмір статутного капіталу	33,2 тис. грн
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	недержавна
Основний вид діяльності	оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
Допоміжний вид діяльності	інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

Джерело: [сформовано на основі 33]

Обрана форма юридичної особи визначає наступні характеристики діяльності підприємства [34]:

- компанія займається виключно комерційною діяльністю, яка спрямована на отримання прибутку за рахунок продажу товарів та надання послуг;

- статутний капітал розподілений на паритетні частки між засновниками;

- засновники не відповідають за зобов'язаннями компанії, відповідно, не несуть ризик збитків зумовлених діяльністю товариства;

- у разі погіршення фінансової ситуації, несуть відповідальність в межах вартості належних їм часток в статутному капіталі компанії, але тільки до тих пір, поки вона не знаходиться в стадії банкрутства.

Як зазначено на офіційному сайті підприємства [35], основними напрямками діяльності є торгівля канцтоварами та паперовою продукцією. Але асортимент продукції ширший (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні види продукції підприємства, 2019-2024 рр.

Асортимент канцтоварів підприємства доволі широкий та систематичне оновлюється. Менеджмент підприємства постійно проводить моніторинг появи новітніх матеріалів, цікавих ідей дизайнерів, конструкторів спрямованих на удосконалення товарів, покращення пакування. Залежно від

призначення товарів підприємства, виділимо три групи: товари для школи, товари для творчості та офісні товари (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Різновиди канцелярських товарів підприємства, 2019-2024 рр. [36]

Категорія товарів	Асортимент
Товари для офісу	- офісний папір різних видів та розмірів, блокноти, планери, календарі, стікери для заміток;
	- дрібні канцтовари: кнопки канцелярські, біндери, скріпки, бейджі, губки для дошок, гумки, скоби для степлера, коректори;
	- клей та скотч (різних видів);
	- папки і файли;
	- органайзери, підставки;
	- письмове приладдя;
	- дироколи і степлери;
Шкільні товари	- грамоти, дипломи
	- кольоровий папір, картон;
	- дрібні канцтовари: скріпки, гумки, скоби, стругачки для олівців, коректори, крейда, наліпки;
	- блокноти, зошити (різних видів, в т. ч. робочі), альбоми для малювання, атласи;
	- клей (клей-олівець, клей ПВА, клей канцелярський рідкий);
	- ножиці, канцелярські ножі;
	- обкладинки;
Товари для творчості	- письмове приладдя (кулькові ручки, маркери, стержні, олівці);
	- фарби (різних видів), стакани-непроливайки, палітри, засоби захисту (фартуки), лаки та фарби;
	- дизайнерський папір, стрічки для квілінгу;
	- мольберти;
	- розмальовки, скетчбуки, гравюри;
	- пластилін, тісто для ліплення, супутні товари (дошки, ножі)
- різні види товарів для творчості (набори)	

В підгрупі асортиментної лінійки «галантерея» на підприємстві можна побачити: рюкзаки, пенали, гаманці, сумки для взуття, портмоне, портфелі та ділові папки, сумки чоловічі, парасольки, ключниці, обкладинки для документів, холдери, сумки для ноутбуків.

В підгрупі асортиментної лінійки «офісна техніка» на підприємстві можна придбати: комп'ютерні аксесуари, калькулятори, побутову техніку (електричні чайники, елементи живлення, подовжувачі та освітлювальні прибори), матеріали для брошування та ламінування, годинники.

Отже, асортимент товарів підприємства досить широкий. Крім того, компанія формує довготривалі ділові зв'язки з постачальниками, ряд товарів є зарубіжними (додаток Б).

Розглянемо основи функціонування досліджуваного підприємства (рис. 2.2).

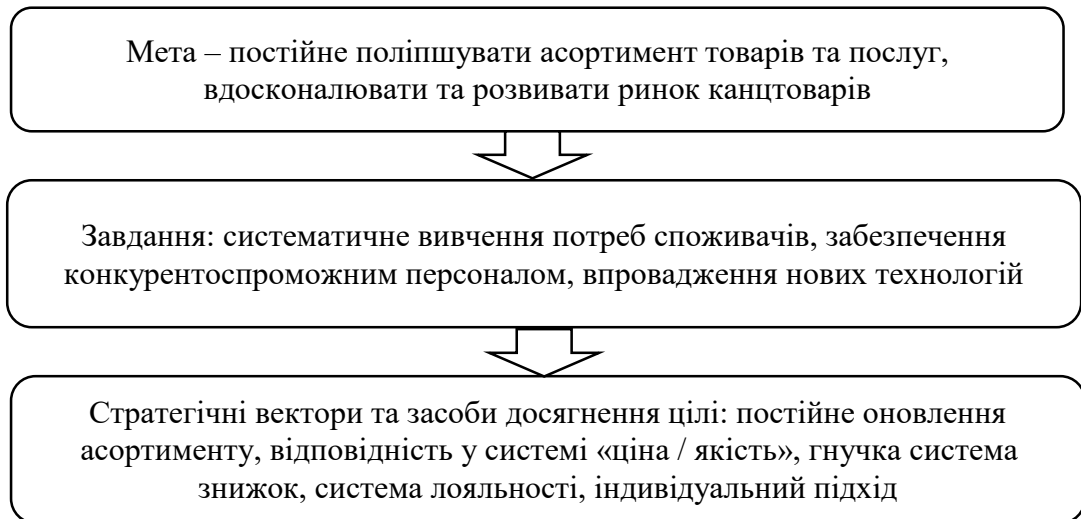


Рис. 2.2. Стратегічні основи функціонування підприємства, 2019-2023 рр.

Організація здійснює діяльність в умовах війни, бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, ризиковістю, невизначеністю. Враховуючи зазначені умови, функціональна стратегія розвитку підприємства ґрунтується на інтегральному підході, що передбачає встановлення цілей його розвитку з комплексним виявленням можливостей їх досягнення відповідно до поставлених завдань (рис. 2.3).

Керівництво підприємства також визначає стабілізаційні стратегічні та тактичні цілі:

- щорічне збільшення чистого доходу на 5,0%;
- досягнення переваги над конкурентами;
- освоєння нових ринків збуту, орієнтація на вітчизняний ринок;
- систематичне покращення іміджу фірми;

- поліпшення соціальних умов для персоналу, умов соціального розвитку;
- розвиток системи надання послуг.

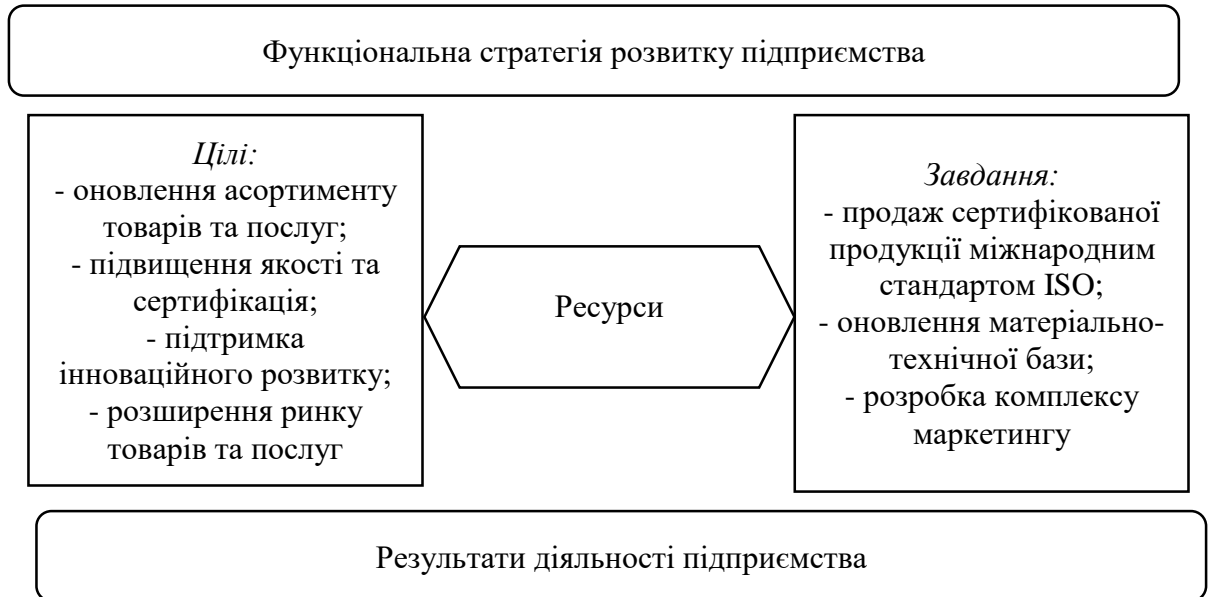


Рис. 2.3. Складові функціональної стратегії підприємства, 2019-2023 рр.

Варто зазначити, що функціональна гнучкість організації дозволяє, маючи визначений напрям (основу) діяльності, все ж таки дозволяє проявити себе в інших напрямках, або з іншим асортиментом товарів, при цьому досліджуване підприємство може застосовувати вже напрацьовані маркетингові схеми та клієнтську базу.

Отже, менеджмент підприємства використовує дієві стратегії розвитку та стабілізації, які дозволяють утримувати досить стабільне становище на вітчизняному ринку канцелярії, офісних, шкільних та творчих товарів. Вдала корпоративна стратегія та маркетингова стратегія, філософія компанії дозволяє акумулювати фінансові ресурси для вкладення їх у персонал підприємства.

Розглянемо організаційну структуру досліджуваної організації (рис. 2.4).

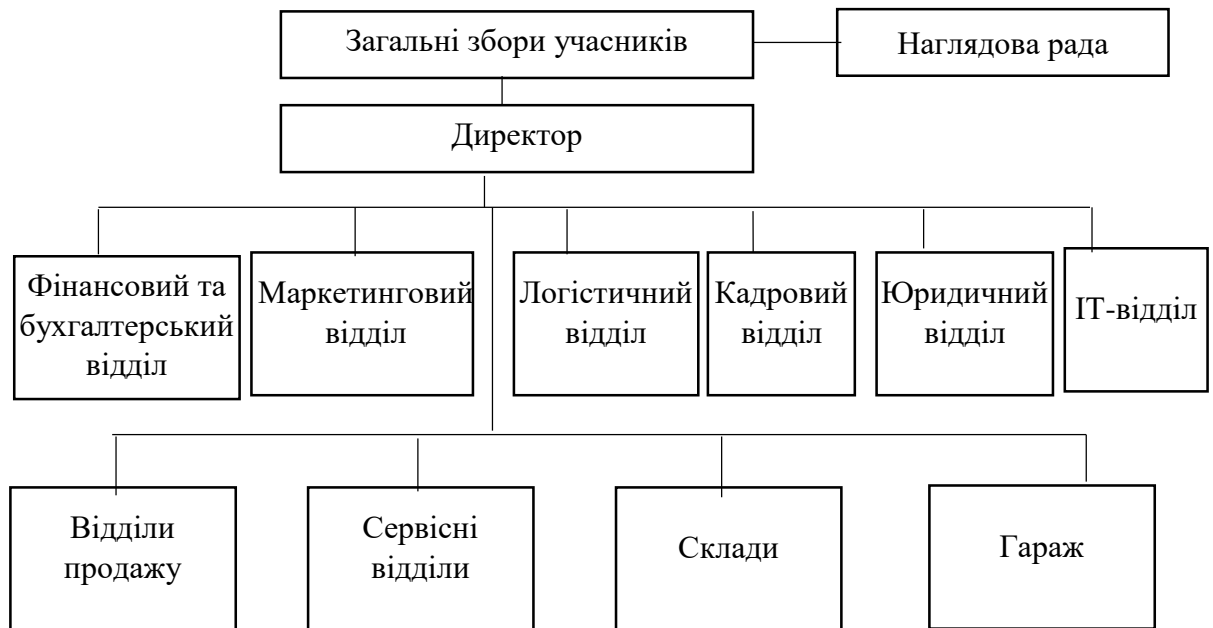


Рис. 2.4. Організаційна структура підприємства, 2019-2023 рр.

Загалом адміністративні, стратегічні функції зосереджені у блоці «Адміністрація», адміністрування відбувається з центрального офісу компанії. Виробничі відділи: магазини, сервісні відділи, склади – територіально розосереджені, тому управлінська структура досліджуваної організації – це поєднання диверсифікованої структури (за територіальним принципом) та лінійно-функціональної. В кожному магазині є представник управлінської ланки – адміністратор, функціонального сектору – бухгалтер, продавці, обслуговуючий персонал (прибиральники). Працівники без постійного перебування на офісному робочому місці – торгові агенти, водії, експедитори також входять до кадрового забезпечення підприємства.

Отже, досліджуване підприємство – є компанією, яка за пріоритет діяльності визначає якість: товарів, послуг, кадрового забезпечення, інноваційний розвиток, розширення асортименту та частки вітчизняного ринку на основі системного моніторингу потреб споживачів, завдяки цьому успішно функціонує на вітчизняному ринку вже двадцять років.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Управління персоналом займає провідне місце в системі менеджменту підприємством. Менеджмент підприємства власний персонал вважає конкурентною перевагою. Керівництво робить ставку на професіоналізм, кваліфікованість, згуртованість та індивідуальну відповідальність персоналу.

Проаналізуємо динаміку забезпеченості підприємства персоналом за період 2019-2023 рр. (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Динаміка середньої чисельності персоналу підприємства, 2019-2023 рр.

Аналіз даних рис. 2.5, свідчить, що на підприємстві середня чисельність персоналу в 2023 р., порівняно з 2019 р., зменшилася на 18,3 %, (22 особи). Зменшення відбулося за рахунок оптимізаційної, стабілізаційної політики підприємства, розвитку інтернет-магазину, оптової торгівлі, а також звільнень персоналу за власним бажанням.

Загалом динаміку показників руху персоналу підприємства можна дослідити за допомогою показників та відповідних розрахунків, наведені в табл. 2.2. Аналізуючи дані табл. 2.2, можемо зробити висновок, що на підприємстві у 2023 р., порівняно з 2019 р., кількість прийнятих на роботу збільшилася або на 33,3 % (1 особа), і становила у 2023 р. – 4 особи.

Таблиця 2.2

Динаміка показників руху персоналу підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	120	119	107	101	98	-22	-18,3
Прийнято персоналу, осіб	3	2	6	5	4	1	33,3
Вибуло працівників, осіб	4	18	12	8	2	-2	-50,0
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	5,8	16,8	16,8	12,9	6,1	0,3	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,3	15,1	11,2	7,9	2,0	-1,3	x

Позитивну тенденцію можна було спостерігати у сфері звільнення персоналу. Так, чисельність звільнених у 2023 р., порівняно з 2019 р., зменшилася на 50,0 % (2 особи), а порівняно з 2020 р. – на 88,9 % (16 осіб). Коефіцієнт загального обороту персоналу у звітному році, порівняно з 2019 р., збільшився, але не суттєво, а саме – на 0,3 в. пт, що перебуває у межах норми. Позитивна тенденція спостерігалася щодо показника плинності кадрів – він зменшився на 1,3 в. пт у 2023 р. і склав 2,0 в. пт.

Жодне підприємство не може функціонувати без основних засобів. Основні засоби – це матеріальні предмети, які використовують для реалізації виробничої / господарської діяльності підприємства; призначені для тривалого їх використання. Основні засоби враховуються фінансовим та бухгалтерським відділом, амортизуються, списуються та представляють собою дороговартісне, габаритне майно, яке перебуває на балансі компанії [41]. До основних засобів підприємства належать: будівлі та споруди, обладнання, спецтехніка, транспорт, ручний реманент, комунікаційні засоби, офісна техніка. Дослідимо динаміку забезпечення досліджуваного підприємства основними засобами та їх стану (табл. 2.3).

Аналізуючи дані забезпеченості підприємства основними засобами та їх стану, можна зробити висновок, що в 2023 р., порівняно з 2019 р., середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 20,1 % (93,0 тис. грн).

Первісна вартість на початок року в 2023 р., порівняно з 2019 р., збільшилася на 54,1 % (1166,0 тис. грн), а на кінець року – на 61,7 % (1471,0 тис. грн).

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості підприємства основними засобами,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	463,0	343,0	486,5	405,0	556,0	93,0	20,1
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн	2156,0	2386,0	2573,0	2880,0	3322,0	1166,0	54,1
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	2386,0	2573,0	2880,0	3322,0	3857,0	1471,0	61,7
Знос основних засобів на початок року, тис. грн	1641,0	1975,0	2298,0	2582,0	2810,0	1169,0	71,2
Знос основних засобів на кінець року, тис. грн	1975,0	2298,0	2582,0	2810,0	3257,0	1282,0	64,9
Коефіцієнт зносу, %	79,61	86,17	89,49	86,94	84,51	4,90	x
Коефіцієнт придатності, %	20,39	13,83	10,51	13,06	15,49	-4,90	x

А знос основних засобів на початок року мав негативну тенденцію до збільшення у звітному році, порівняно з звітним, – на 71,2 % (1169,0 тис. грн), а на кінець року – на 64,9 % (1282,0 тис. грн).

Відповідно коефіцієнт зносу основних засобів збільшився на 4,9 в. пт і в звітному році склав 84,5 %, таким чином коефіцієнт придатності основних засобів у 2023 р., порівняно з 2019 р., зменшився на 4,9 в. пт і становив у звітному році 15,5 %.

Таким чином маємо проблему у сфері забезпечення основними засобами підприємства у досліджуваному періоді 2019-2023 рр., що полягає в значному рівні зношеності та низького рівня їх придатності.

Далі визначимо динаміку показників ефективності використання основних засобів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка ефективності використання основних засобів
підприємства, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Фондомісткість, грн	3,8	2,9	3,6	2,8	3,0	-0,8	-20,8
Фондоозброєність, тис. грн /особу	3,9	2,9	4,5	4,0	5,7	1,8	47,0
Фондовіддача, тис. грн	266,0	345,4	275,2	356,8	335,6	69,6	26,2
Рентабельність основних засобів, %	470,2	335,6	458,8	846,2	825,2	355,0	x

Аналізуючи дані табл. 2.4, можемо зробити висновок щодо ефективності використання основних засобів підприємства, що у досліджуваному періоді функціонування підприємства спостерігалися переважно позитивні тенденції. Так, у 2023 р., порівняно з 2019 р., показник фондомісткості, який характеризує забезпеченість підприємства основними засобами, зменшився на 20,8 % (0,8 грн); фондоозброєності – показує забезпеченість персоналу основними засобами – збільшився на 47,0 % (1,8 тис. грн / особу); фодовіддачі, який демонструє рівень ефективності використання основних засобів через визначення частки реалізованої продукції, яка припадає на кожен гривню основних засобів – на 26,2 % (69,6 тис. грн). Рентабельність основних засобів у 2023 р., порівняно з 2019 р., збільшився на 355,0 в. пт і становив 825,2 %.

Важливим є раціональне та економне використання окремих елементів оборотних засобів підприємства має важливе економічне значення. Це зумовлено зростаючими масштабами споживання енергії, сировини, матеріалів для виробництва продукції, переважання частки матеріальних витрат у вартості товарів [42].

Проаналізуємо динаміку середньорічної вартості оборотних засобів підприємства та ефективності політики їх використання (табл. 2.5).

Аналіз даних табл. 2.5 щодо забезпечення та ефективності використання оборотних засобів підприємства, можна зробити висновок, про збільшення їх середньорічної вартості – на 77,4 % (14445,0 тис. грн).

Таблиця 2.5

Динаміка забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів на підприємстві, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	18667,0	19616,5	22113,0	47983,0	33112,0	14445,0	77,4
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	6,597	6,039	6,056	3,011	5,635	-0,961	x
Коефіцієнт завантаження	0,152	0,166	0,165	0,332	0,177	0,026	x
Тривалість одного обороту, днів	55	60	59	120	64	9	17,1

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, який демонструє кількість оборотів, які здійснюють оборотні засоби за звітний період, мав негативну тенденцію до зменшення – на 0,961 в. пт, а коефіцієнт завантаження, який показує кількість оборотних засобів, що припадають на 1 грн реалізованої продукції, збільшився на 0,026 в. пт. Разом з тим, тривалість одного обороту збільшилася – на 17,1 % (9 днів) у 2023 р., порівняно з 2019 р.

За допомогою даних табл. 2.6 проаналізуємо динаміку показників фінансово-економічної діяльності підприємства за досліджуваний період 2019-2023 рр. Аналіз даних табл. 2.6, дозволяє зробити наступні висновки щодо зміни основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства впродовж 2019-2023 рр.: чистий дохід мав позитивну тенденцію до збільшення на 51,5 % (63455,0 тис. грн); валовий прибуток – на 66,1 % (19207,0 тис. грн); прибуток від операційної діяльності – на 42,7 % (1144,0 тис. грн); чистий прибуток – у 2,1 рази (на 2411,0 тис. грн); рівень рентабельності – на 1,0 в. пт.

Таблиця 2.6

Динаміка показників результатів фінансово-господарської діяльності на підприємстві, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	123139,0	118470,0	133908,0	144494,0	186594,0	63455,0	51,5
Валовий прибуток, тис. грн	29071,0	27059,0	31183,0	37187,0	48278,0	19207,0	66,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	94068,0	91411,0	102725,0	107307,0	138316,0	44248,0	47,0
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	2679,0	1241,0	2718,0	4098,0	3823,0	1144,0	42,7
Чистий прибуток, тис. грн	2177,0	1151,0	2232,0	3427,0	4588,0	2411,0	110,7
Рівень рентабельності, %	2,3	1,3	2,2	3,2	3,3	1,0	x

Серед негативних тенденцій: зростання собівартості реалізованої продукції – на 47,0 % (44248,0 тис. грн). Разом з тим, доцільно зазначити той факт, що компанія є рентабельною (рівень рентабельності у 2023 р. – 3,3 %), отже чистий прибуток зростає швидшими темпами за збільшення собівартості.

Таким чином, досліджуване підприємство є прибутковим, яке впродовж періоду 2019-2023 рр. демонструвало і позитивні, і негативні тенденції розвитку та функціонування. Так, не зважаючи на стан основних засобів, їх використання поліпшилося, аналіз оборотних засобів продемонстрував покращення ситуації із рівнем забезпечення підприємства ними, але деякі проблеми у сфері ефективності використання. Основні показники фінансово-економічної діяльності мали позитивну тенденцію до збільшення.

2.3. Аналіз ефективності менеджменту кадрової безпеки підприємства

Проаналізуємо наявні кадрові ризики в досліджуваному підприємстві та ймовірність їх актуалізації на думку фахівця кадрового відділу підприємства. Наведемо дані ризики за допомогою даних табл. 2.7. Оцінка за 5-ти бальною шкалою: 5 – висока ймовірність ризику; 4 – вище середнього, 3 – середня; 2 – нижче середнього; 1 – низька.

Таблиця 2.7

Кадрові ризики досліджуваного підприємства, 2019-2023 рр.

[результати опитування]

Вид ризику	Характеристика	Ймовірність виникнення, балів
1	2	3
Ризики відбору та прийому персоналу	Непрофесійний підхід при найманні персоналу, що допускає прийняття людей з груп ризику, неблагонадійних	2
Ризики адаптації	Неефективне наставництво, великий обсяг делегованих повноважень на першому етапі, непропрацьована система адаптації, що приведе до плинності нових кадрів	3
Ризики навчання й розвитку	Ризик перевантаження при навчанні без відриву від виробництва, небажання пошук нової роботи після отримання нових знань та вмінь, невикористання отриманих знань на робочому місці, низька ефективність навчання	3
Ризик мотивації	Недостатня обізнаність відносно мотивів персоналу, відсутність продуманої компенсаційної політики, сприйняття несправедливості оплати, відсутність прямого та очевидного зв'язку між результатами праці та винагородою	3
Ризики оцінки	Ризики необ'єктивності, неадекватності оцінки, непов'язаність з подальшими рішеннями керівництва, сприйняття несправедливості оцінки	3
Ризик контролю	Опір персоналу контролю, неефективна система контролю, незрозумілість для персоналу	2
Ризик звільнення	Перехід до конкурентів, розголошення конфіденційної інформації, непрозорість процедури звільнення, напруга у персоналу, що залишився працювати	2
Ризики окремих напрямів кадрової роботи	Неефективні управлінські рішення, нераціональний розподіл обов'язків та повноважень, недостатнє фінансування окремих напрямів кадрової роботи	3

Продовж. табл. 2.7

1	2	3
Ризики неефективного функціонування кадрової служби	Пов'язані з низьким рівнем кваліфікації керівника кадрової служби, відсутність взаємодії та ефективного обміну інформацією між кадровою службою та персоналом, з іншими підрозділами підприємства	3

Отже, середня ймовірність настання ризиків характерна для ризиків: адаптації, мотивації, оцінки, окремих напрямків кадрової роботи та неефективності функціонування кадрової служби. Позитивним є саме середній рівень, тобто ймовірність настання 50 %, але, разом з тим, це, фактично, індикатори сфер, яким доцільно приділити більше уваги.

Підприємство застосовує відкриту кадрову політику, тобто підприємство є відкритим для потенційних працівників. Тип кадрової політики – авантюристичний, тобто менеджмент підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але намагається нею управляти доступними засобами та методами.

Охарактеризуємо кадрову стратегію, яку застосовувало підприємство в досліджуваному періоді 2019-2023 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Характеристика кадрової стратегії підприємства, 2019-2023 рр.

Елемент	Характеристика
1	2
Вид	Партнерська
Цілі, цінності	Узгоджені, що базуються на тісній партнерській взаємодії
Мета	Взаємовигідний розвиток на основі спільних зусиль менеджменту та персоналу підприємства
Цінність працівника	Ставлення менеджменту: персонал має потенційну здатність до формування ідей, умінь та компетентностей та перетворення їх у продукт, тим самим забезпечуючи досягнення оперативних та стратегічних цілей підприємства
Цінність підприємства:	Ставлення персоналу: підприємство цінується через можливість реалізації власних компетентностей, їх розвитку, що забезпечує баланс між винагородою та потребами персоналу
Основні напрямки кадрової політики	Спрямованість на формування умов праці, що забезпечували б достатній прояв креативності та компетентності працівників

1	2
Політика розвитку	Будується на принципах доступності знань для працівників та повної віддачі від набутих знань та умінь
Відбір персоналу	Здійснюється на основі об'єктивних критеріїв рівня розвитку компетентностей
Основний чинник кар'єрного зростання	Прагнення до саморозвитку
Кадровий резерв	Формується із наявного на підприємстві персоналу на основі відповідності його компетентностей заданим критеріям

Завдяки реалізації означеної кадрових політики та стратегії підприємства, йому вдалося зменшити рівень плинності кадрів (рис. 2.6).

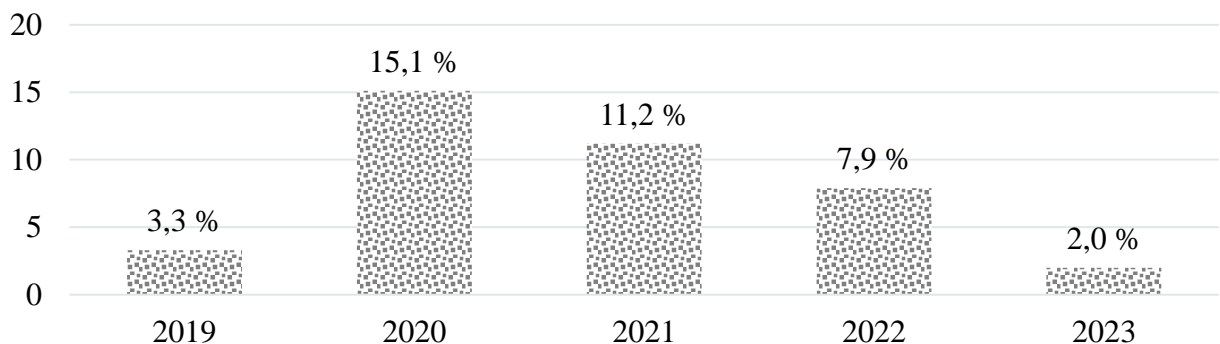


Рис. 2.6. Динаміка плинності кадрів на підприємстві, 2019-2023 рр.

Отже, ми можемо побачити з даних рис. 2.6, що плинність кадрів на підприємстві в 2023 р. знизилася, порівняно з 2019 р. на 1,3 в. пт, а порівняно з 2020 р. – на 13,1 в. пт, з 2021 р. – на 9,2 в. пт, з 2022 р. – на 5,9 в. пт. Що свідчить про достатню ефективність політики та стратегії підприємства у сфері управління персоналом.

Дослідимо за допомогою виробничої регресії залежність продуктивності праці від коефіцієнта плинності кадрів підприємства за останні п'ять років.

Для побудови цієї залежності припустимо, що між фактором та показником – продуктивністю праці існує лінійна залежність, яка виражається

формулою:

$$Yp = a_1X + a_0 \quad (2.1)$$

Для розрахунку залежності використовуємо Microsoft Excel, вбудовані функції Microsoft Excel та надбудову Аналіз даних.

На першому етапі дослідження аналізуємо вплив коефіцієнта плинності кадрів підприємства на продуктивність праці. В результаті обробки даних отримана регресійна модель залежності продуктивності праці від коефіцієнта плинності кадрів підприємства:

$$Y = -39,28X + 1632,92$$

Розглянемо більш детально коефіцієнти одержаного рівняння, які обчислюються методом найменших квадратів: $a_1 = -39,28$; $a_0 = 1632,92$. Отже, із коливанням коефіцієнта плинності кадрів підприємства на 1% продуктивність праці буде змінюватися на 39,28 тис. грн/особу. Вільний член виробничої регресії економічного змісту не має.

Оскільки $F_{роз.} > F_{табл.}$ ($F_{роз.} = 6,00$ та $F_{табл.} = 0,006$), то з надійністю $P = 0,95$ економетричну модель залежності продуктивності праці від коефіцієнта плинності кадрів, можна вважати адекватною вихідним даним, тож на підставі прийнятої моделі можна проводити економічний аналіз та прогнозування.

Оскільки $t_{роз.} > t_{табл.}$ ($t_{0,95,3} = 0,08$ та $t_{роз.} = -2,51$), з надійністю $P = 0,95$ можна зробити висновок про значимість коефіцієнта кореляції.

Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

В даному випадку, коефіцієнт кореляції $r = 0,82$ та індекс кореляції $R = 0,82$, що говорить про прямий та тісний зв'язок між фактором та показником, тобто коефіцієнтом плинності кадрів та продуктивністю праці.

Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, якщо фактор зміниться на 1%, тобто як зміниться продуктивність праці, коли зміниться коефіцієнт плинності кадрів. В нашому дослідженні

значення коефіцієнта еластичності по модулю за останні п'ять років знижується від 0,09% до 0,05%. Прогнозне значення коефіцієнта еластичності дорівнює 0,04%, тобто якщо коефіцієнт плинності кадрів зміниться на 1%, то результативний показник продуктивності праці зміниться на 0,04%.

Загальний коефіцієнт детермінації $R^2=0,84$ говорить про прямий тісний зв'язок фактора і показника, якість виробничої функції, а також, що варіація продуктивності праці на 84,01 % зумовлюється досліджуваним фактором коефіцієнтом плинності кадрів підприємства, введеним в кореляційну модель. Це означає, що вибраний фактор суттєво впливає на досліджуваний результативний показник.

Для прогнозного значення коефіцієнта плинності кадрів на 2025 р. 1,96%, середнє значення прогнозу результативного показника буде дорівнювати 1956,13 тис. грн/особу та знаходиться у межах від 1936,64 тис. грн/особу до 1975,62 тис. грн/особу. Слід, відмітити зниження прогнозного значення коефіцієнта плинності кадрів до 1,96%, що може бути позитивним явищем в комплексі мотиваційних заходів системи управління персоналом. Слід зазначити, що цей фактор розраховувався за допомогою вбудованої статистичної функції TREND, яка є лінійною і точно відображує значення фактичних та теоретичних даних спостережень.

Для порівняння розрахованих статистичних коефіцієнтів та ефективності розрахунків в умовах підприємства, проведено розрахунок лінійної залежності продуктивності праці від коефіцієнта плинності кадрів підприємства із використанням вбудованих функції Microsoft Excel та надбудови Аналіз даних. Засіб Аналіз даних дозволяє швидко та безпомилково визначити основні параметри лінійної регресії. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів підприємства (додаток В).

Отже, проведений аналіз F-критерію Фішера, t-критерію Ст'юдента, коефіцієнта кореляції, індекса кореляції, коефіцієнта детермінації та коефіцієнтів еластичності, а також проведений прогноз на наступний 2025 р.

дозволяє зробити висновок, що фактор – коефіцієнт плинності кадрів суттєво впливає на продуктивність праці. Графічно виробничу регресію та лінійний тренд витрат представлено в додатку В, де позначено фактичні, теоретичні та прогнозне значення продуктивності праці підприємства за останній досліджуваний період та на перспективу. Також, лінійним графіком представлено фактичні та прогнозне значення фактору – коефіцієнт плинності кадрів підприємства за останній період та перспективу (додаток В).

Важливим забезпеченням кадрової безпеки підприємства є забезпечення дієвої системи мотивації праці. Важливо зазначити, що на підприємстві в досліджуваному періоді не проводився мотиваційний моніторинг. Але ми спробували його провести, опитавши 20 працівників підприємства (додаток Г).

Результати опитування наведемо за допомогою даних рис. 2.7.

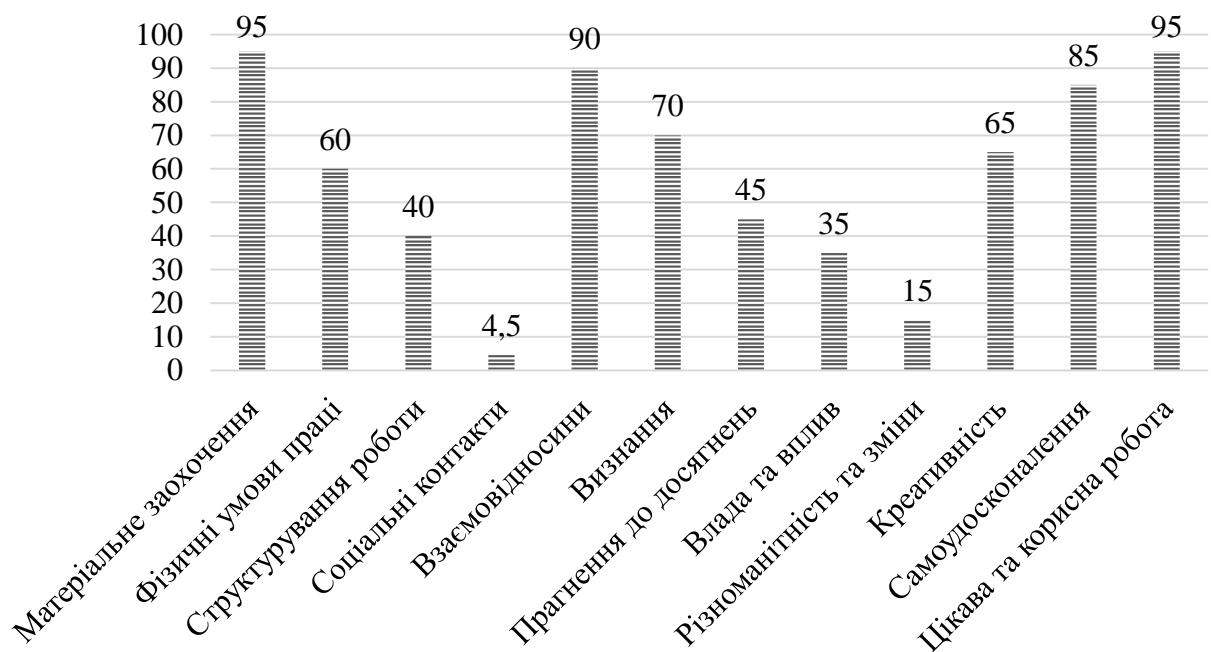


Рис. 2.7. Мотиваційний профіль персоналу підприємства, 2019-2023 рр., % [результати опитування]

За результатами опитування найбільшими мотиваторами для персоналу підприємства є: матеріальне заохочування та цікава та корисна робота (по

95,0 %); взаємовідносини (90,0 %); самоудосконалення (85,0 %); визнання (70,0 %).

Проаналізуємо динаміку витрат на оплату праці та матеріальне заохочення та їх ефективність (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка витрат на оплату праці, матеріальне заохочення та їх ефективність, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Витрати на оплату праці, тис. грн	13302,0	13447,0	14652,0	16833,0	23028,0	9726,0	73,1
Середньорічна оплата праці, тис. грн / особу	110,9	113	136,9	166,7	235,0	124,1	112,0
Середньомісячна оплата праці, тис. грн / особу	9,2	9,4	11,4	13,9	19,6	10,4	112,0
Зарплатоємність, грн	9,26	8,81	9,14	8,58	8,10	-1,15	-12,5
Зарплатовіддача, грн	0,11	0,11	0,11	0,12	0,12	0,01	14,2

Аналіз даних табл. 2.9 дає можливість зробити висновок про позитивні тенденції в сфері оплати праці за період 2019-2023 рр. Так, витрати на оплату праці збільшилися на 9726,0 тис. грн або 73,1 %; відповідно середньорічна оплата праці зросла на 124,1 тис. грн / особу або у 2,1 рази, а середньомісячна оплата праці – на 10,4 тис. грн / особу. Зарплатовіддача за досліджуваний період збільшилася на 14,2 %, відповідно зарплатоємність зменшилася на 12,5 %.

Опитування персоналу дало змогу з'ясувати рівень задоволеності системою стимулювання, яка застосовується на підприємстві (табл. 2.10).

Отже, за результатами опитування 20-ти працівників підприємства, 70,0 % опитаних задоволені рівнем оплати праці (решта – частково задоволені), разом з тим лише 45,0 % опитаних вважають рівень додаткової оплати праці достатнім, 40,0 % – частково достатнім; 75,0 % відчують оплату праці справедливою, але негативним є те, що лише 55,0 % опитаних

відчувають зв'язок між власними зусиллями та винагородою, а 65,0 % вважають, що є чіткий зв'язок між рівнем компетентності та оплатою праці.

Таблиця 2.10

**Результати опитування щодо задоволеності персоналу наявною системою матеріального стимулювання, 2024 р., %
(за результатами анкетування)**

Запитання	так	ні	частково
1. Чи задоволені рівнем оплати Вашої праці ?	70,0	-	30,0
2. Чи вважаєте рівень додаткової оплати праці достатнім?	45,0	15,0	40,0
3. Чи вважаєте оплату праці на підприємстві справедливою?	75,0	-	25,0
4. Чи відчуваєте Ви зв'язок між власними зусиллями та винагородою?	55,0	-	45,0
5. Чи справді Ваша оплата праці, на Ваш погляд, залежить від рівня компетентності та її розвитку?	65,0	-	35,0

Разом з тим, показником ефективності управління та кадрової безпеки є рівень продуктивності праці (рис. 2.8).

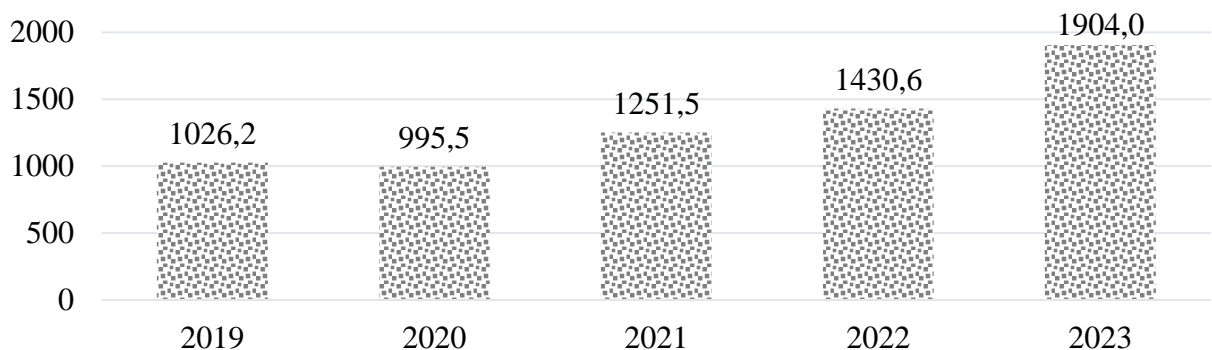


Рис. 2.8. Динаміка продуктивності праці персоналу підприємства, 2019-2023 рр., тис. грн / особу

Отже, продуктивність праці збільшилася в 2023 р., порівняно з 2019 р., на 877,9 тис. грн / особу або 85,5 %. Отже, можемо зробити висновок про загальну ефективність управління персоналом підприємства.

Другим показником ефективності управління є дослідження рівня сприятливості морально-психологічного мікроклімату в колективі,

використовуючи анкету додатку Г. Результати нашого дослідження наведемо за допомогою табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Стан морально-психологічного мікроклімату в колективі підприємства
(результати дослідження), 2024 р., кількість виборів**

Запитання	Бали				
	1	2	3	4	5
1. З яким настроєм ви зазвичай ідете на роботу?	5	15	-	-	-
2. Чи подобаються вам люди, які працюють разом з вами?	13	5	2	-	-
3. Чи буває у вас бажання перейти в інший колектив?	16	3	1	-	-
4. Чи влаштовує вас робота на Вашому підприємстві?	14	6	-	-	-
5. Як, на вашу думку, до вас становиться керівник, адміністрація?	7	11	2	-	-
6. У якій формі до вас частіше звертається керівництво, адміністрація?	6	11	3	-	-

Таким чином, персонал підприємства загалом позитивно оцінює морально-психологічний клімат в колективі, йому подобаються люди, які складають колектив підприємства, з якими співпрацюють опитані.

На рівень кадрової безпеки також впливає пануючий стиль лідерства на підприємстві. Зазначимо, що менеджмент підприємства застосовує переважно ситуативне лідерство, змінюючи його відповідно до потреб, ситуації, команди. Як зазначають дослідники [45; 46], лідерам, які застосовують даний стиль, необхідно володіти високим рівнем знань у всіх бізнес-процесах та функцій підприємства, задля оперативного прийняття рішень. Менеджери підприємства відповідають даній вимозі.

Отже, рівень кадрової безпеки на підприємстві достатньо високий, що забезпечуються ефективним управлінням персоналом підприємства, про що свідчить позитивна динаміка кадрових показників.

Висновки до розділу 2.

1. Підприємство спеціалізується на збуті канцтоварів, товарів для творчості, галантереї, офісного приладдя, товарів для діловодства. Успішно функціонує на ринку більше 20 років. Займається оптовою, роздрібною торгівлею. Серед стратегічних орієнтирів – постійне поліпшення асортименту та розвиток ринку, на основі систематичного вивчення потреб споживачів, високої якості товарів та надання послуг, застосування індивідуального підходу та розвиток програми лояльності. Підприємство використовує дієві стратегії розвитку та стабілізації.

2. В діяльності підприємства за аналізований період 2019-2023 рр. спостерігалися наступні позитивні тенденції: зменшення чисельності звільненого персоналу; коефіцієнту плинності кадрів; збільшення середньорічної вартості основних засобів на 20,1 %; оборотних засобів – на 77,4 %; зростання ефективності використання основних засобів, зокрема рентабельність використання основних засобів у 2023 р. становила 825,2 %; зростання показників фінансово-економічної діяльності підприємства, зокрема рівень рентабельності збільшився на 1,0 в. пт і в 2023 р. становив 3,3 %. Серед негативних тенденцій: зменшення середньої чисельності персоналу на 18,3 %; коефіцієнту придатності основних засобів – на 4,9 в. пт; ефективності використання оборотних засобів, зростання собівартості продукції – на 47,0 %.

3. Аналіз кадрових ризиків, які мають місце в діяльності підприємства, виявлено середню ймовірність настання наступних ризиків: ризику адаптації; мотивації; оцінки персоналу; окремих напрямків кадрової роботи та неефективності функціонування кадрової служби підприємства.

4. Підприємство застосовує відкриту авантюристичну кадрову політику та партнерську кадрову стратегію. Найбільшими мотиваторами для персоналу підприємства є: матеріальне заохочування, цікава та корисна робота, взаємовідносини, самоудосконалення, визнання.

5. За аналізований період спостерігалися позитивні зміни в сфері оплати праці та ефективності витрат на оплату праці персоналу. Опитаний персонал

загалом влаштовує рівень оплати їх праці. Деякі проблемними зонами є додаткова заробітна плата, справедливість та зв'язок з індивідуальними показниками діяльності персоналу.

6. Морально-психологічний клімат на підприємстві є сприятливим, опитаних задовольняє стиль спілкування між менеджерами та підлеглими, колектив та взаємовідносини в колективі. Рівень задоволеності високий.

7. Ефективність управління кадровою безпекою та персоналом залежить від стилю лідерства – він ситуативний. Рівень кадрової безпеки загалом високий. Продуктивність праці персоналу зросла на 85,5 %.

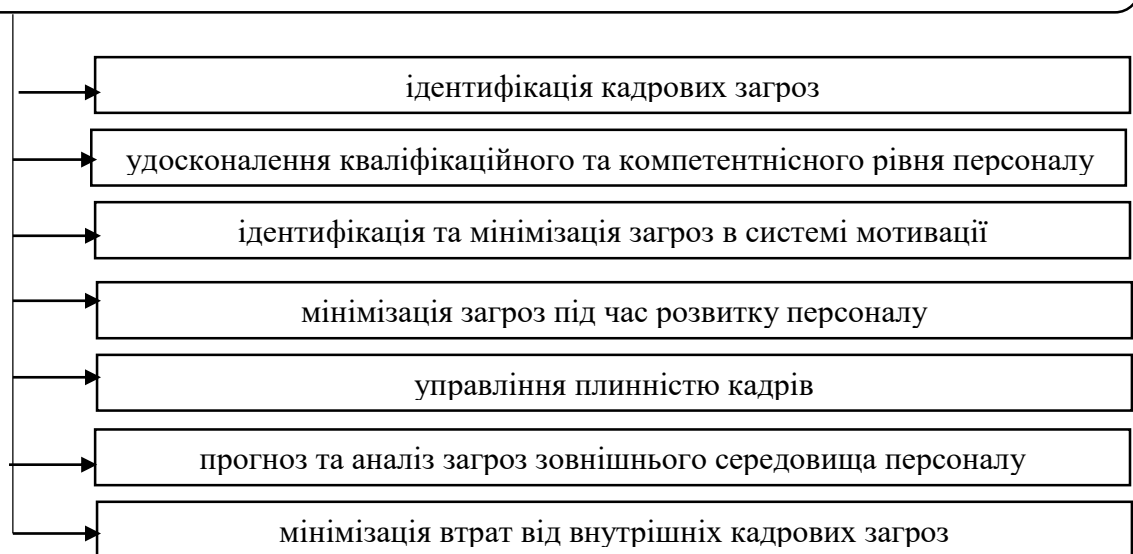
РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегії кадрової безпеки підприємства

При формуванні системи забезпечення кадрової безпеки підприємства вирішальним фактором є розробка стратегії управління кадровою безпекою підприємства. Стратегія кадрової безпеки підприємства – сукупність пріоритетних цілей та управлінських рішень, які спрямовані на захист підприємства від будь-яких загроз, пов’язаних із управлінням персоналом та його діяльністю [47]. Дана стратегія, як складова корпоративної стратегії економічної безпеки, включає ряд напрямів діяльності менеджменту підприємства під час взаємодії з персоналом підприємства, в результаті виконання яких ризик виникнення кадрових загроз буде мінімізований. Запропонуємо наступну стратегію забезпечення кадрової безпеки для підприємства (рис. 3.1).

Мета – ідентифікація та нейтралізація кадрових загроз, зниження можливостей настання кадрових ризиків в процесі підбору, відбору кадрів, навчання та забезпечення ефективного використання персоналу та розвитку його потенціалу



На наш погляд, важливим завданнями стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства у сучасних умовах є забезпечення лояльності та фізичної безпеки персоналу підприємства.

При цьому під лояльністю персоналу ми передбачаємо наступне (рис. 3.2).

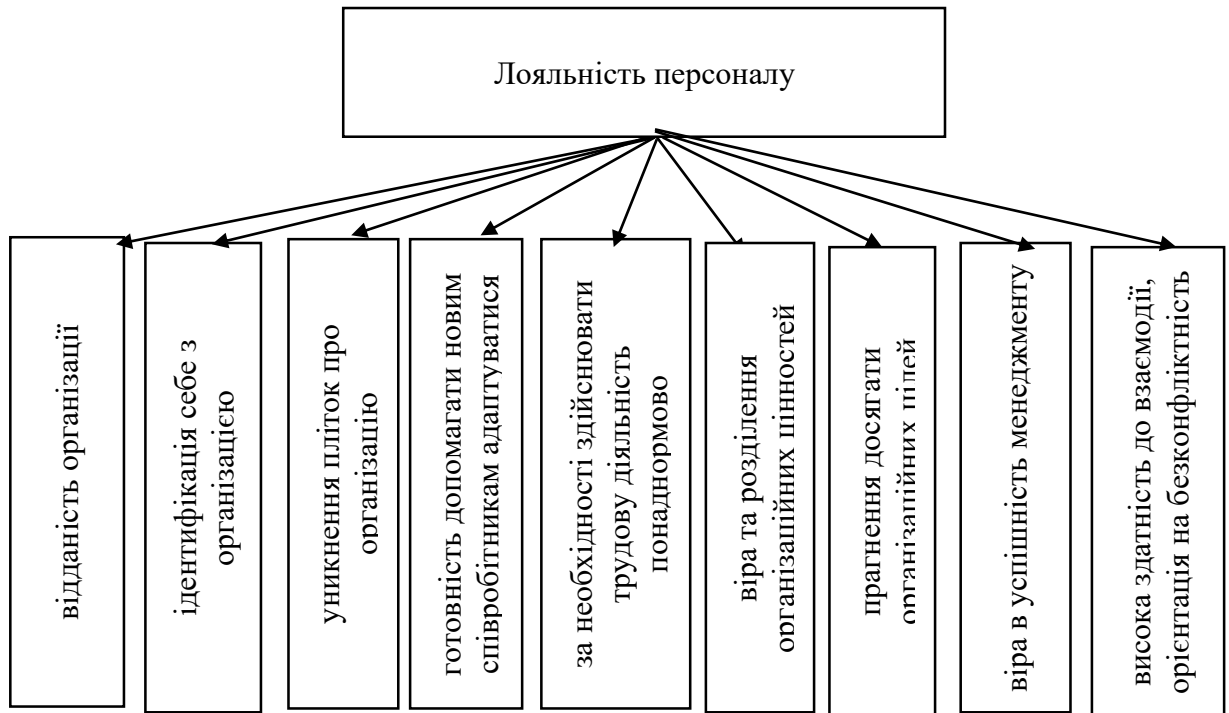


Рис. 3.2. Складові лояльності персоналу, на які має бути спрямована стратегія забезпечення кадрової безпеки підприємства, 2025-2030 рр. [сформовано на основі 48-50]

З метою забезпечення реалізації стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства пропонуємо застосовувати наступні методи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Пропоновані методи забезпечення кадрової безпеки підприємства,
2025-2030 рр. [сформовано на основі 51, с. 139; 52]**

Метод	Характеристика
1	2
Економічні	Мета – створити сприятливе матеріально-мотиваційне поле. Ув'язання додаткової оплати праці з кваліфікацією та трудовими досягненнями персоналу; регулярний перерахунок основної заробітної плати

1	2
Соціально-психологічні	Мета – підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат. Персональна робота з кадрами – індивідуальний підхід; управління поведінкою персоналу; тімбілдінг
Технологічні	Мета – забезпечення ефективного захисту конфіденційних даних. Чіткі правила щодо поводження із секретною, особистою інформацією; прописання даної норми в трудовому договорі; застосування ефективних технологій захисту власності
Адміністративні	Мета – убезпечити підприємство від прийому некваліфікованих, неблагонадійних нових співробітників. Перевірка кандидатів; наявність рекомендацій; періодичний внутрішній аудит діяльності персоналу (не лише нового); прописання вимог при звільненні персоналу
Організаційні	Мета – створення меж функціонування та розвитку організації. Розподіл функцій персоналу; делегування повноважень.
Дисциплінарні	Мета – фіксація відповідальності персоналу за порушення встановлених правил. Застосування розроблених та доведених до відома персоналу, закріплених в трудовому договорі, видів відповідальності (попередження, стягнення, догана, посадове переміщення, звільнення тощо)

Передумовами для ефективної реалізації кадрової політики та стратегії є визначення та неухильне дотримання всіма учасниками трудових відносин основних принципів управління кадровою безпекою підприємства. Пропонуємо для досліджуваного підприємства визначити наступні принципи [сформовано на основі 53]:

1. Готовність до взаємного компромісу та реального співробітництва між менеджментом та працівниками.
2. Формування взаємної довіри у системі «керівник - підлеглий».
3. Орієнтація на досягнення лояльності персоналу підприємства.
4. Втримання ключових працівників підприємства через застосування політики управління талантами.
5. Зменшення загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі.
6. Прозорість та відкритість менеджменту підприємства для його

персоналу.

7. Інновації в управлінні персоналом.

8. Зменшення кадрових загроз та їх негативного впливу на економічну безпеку підприємства.

Отже, зазначимо основні етапи процесу забезпечення кадрової безпеки підприємства, включаючи складові його системи управління кадровою безпекою (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Пропоновані складові забезпечення кадрової безпеки підприємства, 2025-2030 рр. [формовано на основі 54]

Керівництву підприємства рекомендуємо звертати увагу на важливі індикатори кадрової безпеки підприємства і в цьому напрямку розвивати політику підприємства, в т. ч. у сфері управління персоналом. Індикатори впливають на економічну безпеку підприємства загалом. Вони стосуються стратегічного планування, політику безпеки та корпоративну культуру

підприємства щодо безпеки персоналу. Дані індикатори кадрової безпеки охоплюють розробку та впровадження стандартів безпеки, процедури управління та контролю, аналіз кадрових ризиків, розвиток персоналу.

Наведемо пропоновані детермінанти (напрямки) кадрової безпеки підприємства та їх елементи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропоновані детермінанти кадрової безпеки підприємства, 2025-2030 рр.

[сформовано на основі 55, с. 27]

Детермінанта	Характеристика
Політика безпеки	цілі та стандарти кадрової безпеки, вимоги до персоналу, процедури та відповідальність
Корпоративна культура	формування ставлення персоналу до безпеки, їхня свідомість, поведінка, підтримка, взаємодія та співпраця між колегами
Система управління персоналом	підбір та відбір персоналу, загальне управління персоналом, просування та розвиток персоналу, звільнення персоналу
Система управління кадровою безпекою	ідентифікація кадрових ризиків, оцінка прийнятих керівництвом, безпекових заходів, розробка та впровадження процедур, контроль їх виконання, періодичний аудит безпеки, моніторинг та оцінка кадрових ризиків
Розвиток персоналу	поширення необхідних знань, навичок щодо безпеки, навчання реагуванню на небезпеку та екстрені ситуації в умовах військового стану
Системи контролю та відстеження кадрової безпеки	розробка процедур та механізмів моніторингу дотримання стандартів кадрової безпеки, виявлення потенційних порушень, реагування менеджменту підприємства на них
Застосування технологій та інструментів	системи відеоспостереження, контроль доступу до інформації
Співпраця та комунікація	відкритий обмін інформацією, налагодження ефективного зворотного зв'язку, активна участь колективу у спільному досягненні цілей
Підтримка керівництва, наявність необхідних ресурсів	забезпечення фінансування, матеріальними ресурсами, облаштування інфраструктури та доступу до необхідного обладнання, місця для забезпечення безпеки персоналу

Систему забезпечення кадрової безпеки досліджуваного підприємства, з огляду на особливості функціонування сучасного бізнес-середовища, на наш погляд, доцільно спрямувати на забезпечення:

- безпеки життєдіяльності;

- безпеки здоров'я (створення належних умов праці, що запобігають травматизму та захворюванням на підприємстві);
- соціально-мотиваційної безпеки;
- фінансової безпеки (фінансова, впевненість у стабільності робочого місця; оплата праці, яка враховує обсяг відповідальності та складність робіт, кваліфікацію, професіоналізм, якість виконаної роботи);
- кар'єрної безпеки (професійно-кваліфікаційне, посадове просування персоналу, повноцінне використання компетентностей персоналу, в гарантіях кар'єрного зростання: отримання можливостей для самореалізації на робочому місці; проведення загальноосвітніх семінарів, тренінгів; мотивація задоволення персоналу своєю роботою; поліпшення іміджу персоналу);
- адміністративна безпека (створення умов для попередження призначення некомпетентних кадрів);
- безпека праці (система принципів, підходів, дій направлена на створення належних умов праці (рівень оплати праці, посада, обладнання та ресурсне забезпечення робочого місця);
- інформаційна безпека (прогнозування структури персоналу, визначення потреби в необхідних категоріях кадрів, планування, залучення та розміщення персоналу; оцінювання персоналу для виявлення потенціалу кожного);
- пенсійно-страхова безпека (соціальний захист персоналу (страхування, медичне обслуговування) [56, с. 192].

Отже, пропонований підхід до управління кадровою безпекою підприємства спрямований на реалізацію методів попередження кадрових загроз, що має забезпечити ефективність системи менеджменту персоналу та сприяти нарощуванню результатів фінансово-економічної діяльності підприємства.

Пропонована комплексна система заходів попередження кадрових ризиків підприємства наведемо за допомогою даних рис. 3.4.

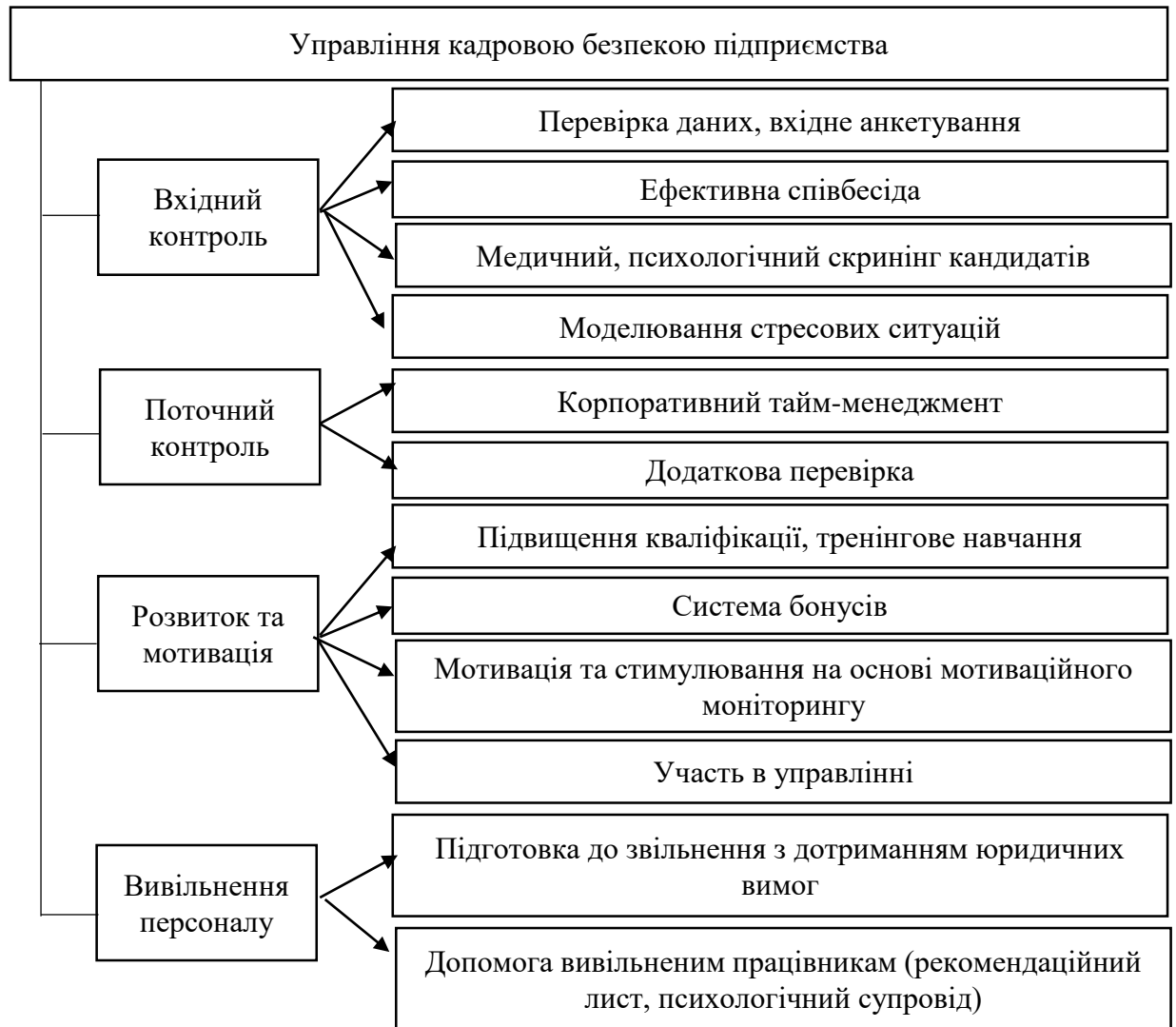


Рис. 3.4. Пропонована система заходів щодо управління кадровою безпекою та запобігання кадрових загроз на підприємстві, 2025-2030 рр. [сформовано автором на основі 57-59]

Отже, кадрова безпека підприємства, на наш погляд, має розглядатися з позицій системного підходу як специфічний вид управлінської діяльності по створенню умов для стабільного функціонування та розвитку, за яких забезпечується з одного боку захищеність інтересів підприємства, власників, а з іншого – персоналу, від внутрішніх і зовнішніх загроз. У даному контексті розвиток системи кадрової безпеки підприємства запропоновано базувати на чітко регламентовані функції, ґрунтовний аналіз кадрових ризиків та загроз, розробку системи методів та заходів по управлінню кадровою безпекою при

обов'язковому дотриманні діючого трудового законодавства та на основі затверджених локальних положень підприємства.

3.2. Шляхи забезпечення кадрової безпеки підприємства

За результатами нашого дослідження, було виявлено, що матеріальне стимулювання персоналу в його мотиваційному наборі займає провідні позиції, разом з тим, є проблеми щодо сприйняття справедливості даної винагороди та відчуття зв'язку між внеском працівника та винагородою. З огляду на зазначене, пропонуємо удосконалення системи оплати праці на основі КРІ – ключових показників ефективності, які покликані відобразити те, як відділ чи персонал виконують роботу та досягають цілей.

Застосування КРІ, на наш погляд, несе наступні вигоди для всієї системи управління персоналом підприємства (рис. 3.5).

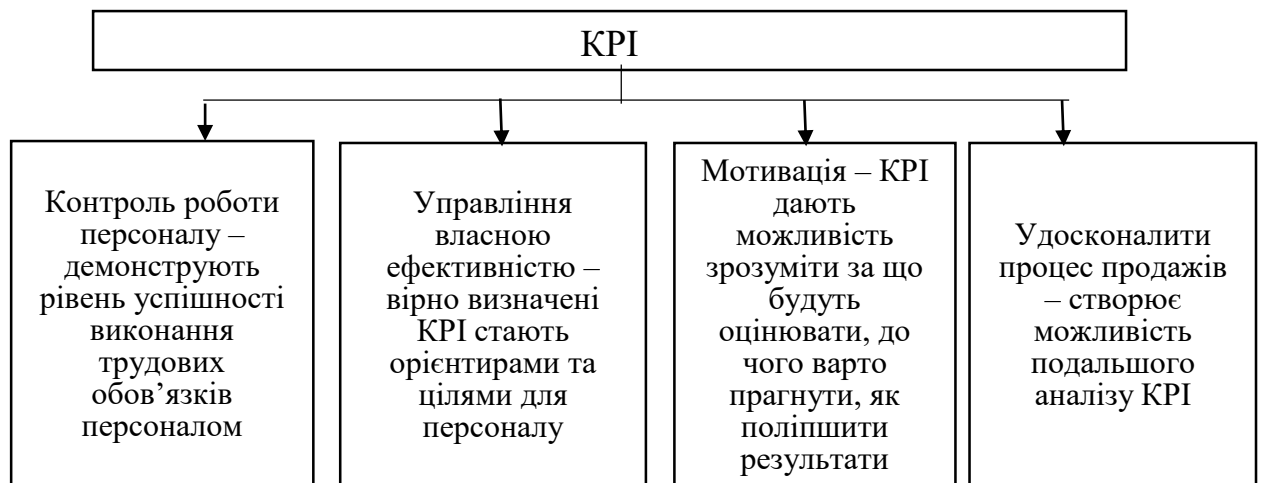


Рис. 3.5. Переваги від застосування системи КРІ для підприємства, 2025-2030 рр.

Крім того, КРІ дозволяють менеджерам [60]:

- ухвалювати обґрунтовані рішення на основі фактів (результатів, показників діяльності персоналу). Недосягнення КРІ більшістю персоналу

вказує на необхідність внесення вчасних змін і не лише у сфері управління персоналом, але й, наприклад, в системі маркетингу;

- відстежувати прогрес команди або колективу загалом – КРІ допомагають контролювати чи досягають працівники поставлених цілей. Наприклад, якщо відділу маркетингу треба залучити 50 лідів за місяць, КРІ дають змогу менеджерам відстежувати щотижня, наскільки близька мета;

- мотивувати персонал, створюючи передумови для ефективної роботи, адже вони мають конкретні показники, яких мають досягти за місяць, за рік. Додатковим стимулом є супроводження виконання КРІ бонусами / преміями;

- вимірювати ефективність інновацій або організаційних змін, адже за допомогою КРІ стає можливим порівняння продуктивності команд / колективів до впровадження змін та після або ж оцінити зростання продажів після маркетингових нововведень. Так, якщо результати перевищують КРІ, то це значить, що зміни є успішними, якщо ні, то керівництво може вчасно змінити план, стратегію.

Визначимо перелік підрозділів у структурі підприємства, для яких буде сформуємо мотиваційну схему, та визначимо конкретні цілі для даних підрозділів. Наприклад визначення цілей для деяких підрозділів підприємства наведемо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Пропоновані цілі для різних відділів підприємства при побудові системи КРІ, 2025-2030 рр. [сформовано на основі 61]

Відділ	Цілі
Відділ продажів	Основна мета застосування КРІ є: збільшення частки продажів нових товарів та приріст продажів, виконання фінансового плану і представленість на ринку.
Маркетинговий відділ	Цілі застосування КРІ: збільшення частки ринку а, отже, виручки, підвищення ступеня задоволеності клієнтів, нарощування кількості клієнтів, обсягу покупок
Продавці	Основна мета застосування КРІ: підвищення якості обслуговування клієнтів, рівня лояльності та задоволеності клієнтів.
Відділ кадрів	Основні цілі КРІ: зростання задоволеності персоналу умовами праці та зниження плинності кадрів, налагодження ефективної мотивації

З метою розробки та визначення ключових показників ефективності необхідно сконцентруватися лише на найбільш важливих – ключових показниках. Обрані КРІ мають стимулювати персонал виконувати відповідні дії, які наближають їх до досягнення поставлених організаційних цілей. За допомогою даних табл. 3.4, наведемо приклади можливих КРІ.

Таблиця 3.4

Пропоновані КРІ для підприємства, 2025-2030 рр.

Підрозділи	КРІ
Відділ продажів	виконання фінансового плану з об'єму продажу за групами товарів; приріст продажів відносно визначеного періоду минулого року; об'єм реалізованої продукції; рентабельність продажів; зміна частки ринку утримання клієнтів (кількість клієнтів, які повертаються для повторних покупок)
Маркетинговий відділ	розширення асортименту; приріст клієнтської бази; частка виручки по ключових клієнтах в загальній виручці; зростання частоти покупок; вартість залучення клієнта
Продавці	якість обслуговування клієнтів; частка постійних клієнтів; середній чек угоди;
Відділ кадрів	частка витрат на персонал; задоволеність працівників умовами праці та мотивацією; плинність кадрів.

При розробці КРІ доцільно [сформовано на основі 64]:

1) визначити чіткі цілі, які мають корелювати з цілями організації. Кожен показник має відображати конкретний результат (не просто збільшення обсягів продажу, а вказання конкретного періоду та конкретного проценту збільшення обсягів продажу, доцільно вказати також товарну групу);

2) встановлювати реалістичні КРІ, які мають враховувати рівень розвитку персоналу, адже завищені або нереалістичні цілі лише демотивують персонал;

3) врахування якісних та кількісних показників (обсяг продажів та рівень задоволеності клієнтів);

4) забезпечити гнучкість КРІ – поєднання показників (кількість дзвінків

до клієнтів у поєднанні із кількістю укладених угод).

В досліджуваному підприємстві є категорія продавців роздрібною торгівлі – в магазинах та ті, що працюють з оптовими та дрібнооптовими працівниками. КРІ для них мають бути різні. Наприклад, КРІ для оптових та дрібнооптових продавців будуть наступні (рис. 3.6).

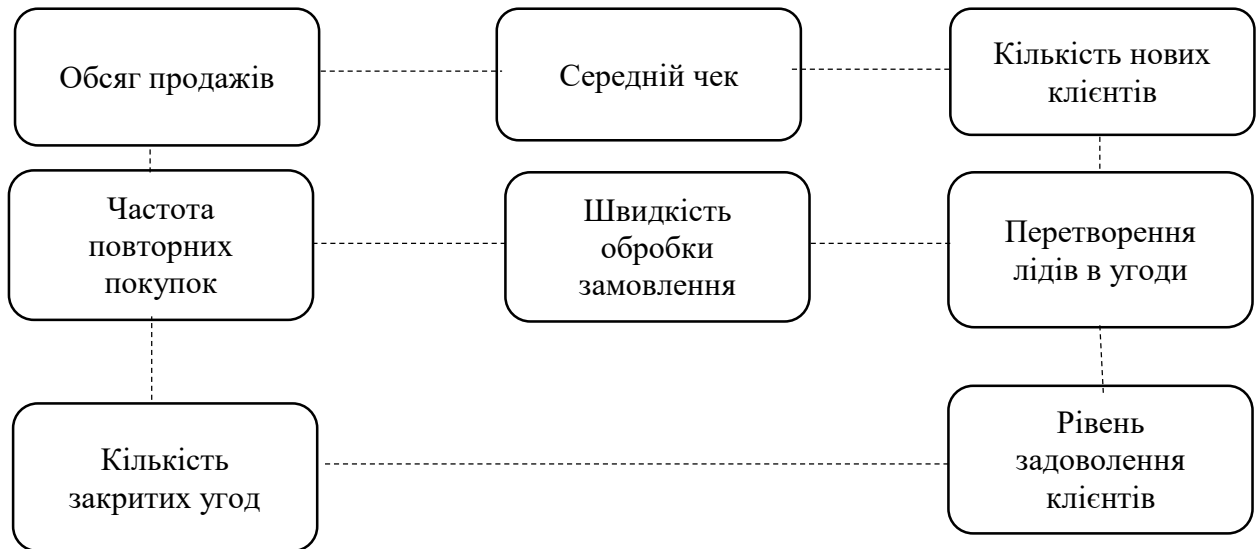


Рис. 3.6. Показники КРІ, рекомендовані для оптових та дрібнооптових продавців підприємства, 2025-2030 рр. [сформовано автором на основі 63]

Для роздрібних продавців достатньо наступних КРІ:

- обсяг продажу;
- середній чек;
- якість обслуговування.

Менеджерам підприємства необхідно проводити детальний та всебічний аналіз обраних КРІ. Для контролю за поточним станом діяльності підприємства та своєчасного виявлення проблем необхідно проводити експрес-діагностику показників, а саме:

- моніторинг фактичних значень ключових показників успіху за визначені часові проміжки (день, тиждень, місяць, квартал, рік);
- аналіз динаміки показників – абсолютне та відносне (темп приросту) відхилення у порівнянні з минулим періодом;
- оцінка виконання планів та визначення прогнозного виконання,

враховуючи існуючі тенденції продажів.

Для визначення вірних КРІ та їх правильної інтерпретації, КРІ необхідно порівнювати між собою. Приклад такого порівняння наведемо за допомогою даних табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Приклад співставлення КРІ для підприємства з метою виявлення зон росту, 2025-2030 рр. [сформовано на основі 64; 65]

КРІ	Приклад
«Оборот» та «Обсяг продажів». Перший КРІ є результатом взаємодії щонайменше 2-х факторів: ціни та обсягу продажів. Зіставляючи показники зростання (зменшення) цих КРІ, можна зрозуміти за рахунок чого зросла / зменшилася виручка	якщо «Оборот» збільшився на 10,0%, а «Обсяг продажів» – на 3,5%, це свідчить про те, що виручка зросла переважно внаслідок зростання цін. Ціна вплинула на збільшення обороту у розмірі 6,3% (1,10 / 1,035). Таким чином, зростання цін, а не активізація клієнтів, споживачів, призвела до збільшення обороту.
«Середній чек» та «Кількість чеків». Зіставлення даних КРІ показує як змінюється активність та цінність клієнтів.	«Кількість чеків» збільшилась на 2,0%, а «Середній чек» – на 7,2%. Це свідчить про те, що при незначній зміні кількості відвідувань клієнтами торговельної мережі (враховуючи те, що вони зробили покупку), цінність кожного клієнта значно зросла.
«Оборот» та «Прибуток». Порівняння відносних змін даних КРІ дозволяє зрозуміти, які товари продаються у мережі.	зі збільшенням «Обороту» магазину на 10,0 % Прибуток зріс на 17,4%, це свідчить про збільшення попиту на більш маржинальні товари.

Важливим аспектом забезпечення кадрової безпеки підприємства є розвиток персоналу. Аналіз досягнення КРІ дає можливість виявити вузькі місця в діяльності персоналу. виправити їх лише застосовуючи методи негативного стимулювання (депреміювання, усунення на певний час від отримання бонусів, критика тощо), на наш погляд в сучасних стресових умовах функціонування персоналу не є дієвими. Кращим способом мотивації персоналу та підвищення його ефективності є навчання та розвиток персоналу, які з боку керівництва демонструють підтримку та зацікавленість у збереженні власного персоналу, тобто персонал одразу відчуває певну захищеність та відчуття безпеки.

Для персоналу відділу продажів та маркетингового відділу досліджуваного підприємства ми пропонуємо курс «Свідомі продажі» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Рекомендований курс розвитку для персоналу підприємства, 2025 р.
[сформовано на основі 66]**

Ознака	Характеристика
Назва курсу	«Свідомі продажі»
Тривалість	12 тижнів
Формат	онлайн навчання; 6 basic модулів; практичні та домашні завдання; додаткові матеріали; Telegram чат з учасниками курсу; підтримка тренера та ментера протягом курсу; бонусні уроки
Програма навчання	Психологія продажів; Гра на різних полях: типи і види продажів; Етапи продажів; Показники успішності методів продажів; Аудит відділу продажів; Стратегія відділу продажів; Бізнес-процес та ефективна воронка; Скрипти як інструмент збільшення продажів; Робота з командою; Автоматизація
Вартість	23,0 тис. грн / особу

З метою більшого залучення персоналу та формування його лояльності, рекомендуємо керівництву підприємства приділити більше уваги практиці делегування повноважень. Це дає можливість отримати ряд переваг (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Переваги від делегування повноважень, які отримує менеджмент
підприємства, 2025-2029 рр. [сформовано автором на основі 67]**

Перевага	Характеристика
1	2
Розвиток персоналу	Допомагає підвищувати кваліфікацію та розвинути навички, необхідні для виконання обов'язків на іншій або вищій посаді. Персонал здобуває навички ухвалення рішень, розв'язання проблем, налагодження ефективного зворотного зв'язку за підтримки менеджера. Таким чином персонал вчиться ефективніше реагувати на зміни, розуміє як себе поводити у невизначених ситуаціях
Покращити якість управлінських рішень	Підлеглі можуть бути більш досвідченішими, мати більше знань / навичок для виконання конкретних завдань. Ті, хто знаходяться ближче до завдання, або мають специфічні знання, мають змогу швидше розвиватися. Таким чином, знання використовуються найбільш ефективно, а рішення дають найкращий результат

1	2
Підвищення залученості	Заохочується використання критичного та творчого мислення, підлеглі спокійніше ставляться до невизначеності, можуть легше прийняти ризик, швидше пристосовуватися, проявляти інноваційність та нестандартні підходи у розв'язанні проблем.
Збільшення рівня задоволеності та ефективності	Робота стає більш цікавою, змістовною, що підвищує задоволеність від трудової діяльності, зменшує наслідки професійного вигорання у тих працівники, які прагнуть більше відповідальності, мають необхідні навички і орієнтовані на досягнення успіху
Формування довіри	З одного боку формується культура довіри, а з іншого – підлеглі можуть її завоювати, виконавши ефективно делеговане завдання
Вивільнення часу для більш важливих справ	Ефективний тайм-менеджмент передбачає розподіл завдань за пріоритетністю та терміновістю, важливістю виконання. Визначивши таким чином, другорядні, або не дуже термінові завдання, менеджер делегувавши їх, звільняє час для більш нагальних справ, важливих рішень, прийняття яких він не може делегувати, тим самим він управляє власною ефективністю

При цьому ми рекомендуємо керуватися наступними правилами ефективного делегування [68; 69]:

Правило 1. Делегувати підлеглим обсяг повноважень, який необхідний, достатній для виконання делегованих завдань.

Правило 2. Встановлювати терміни початку та завершення делегованих завдань. При цьому великі завдання розбивати на проміжні етапи, з вказанням дат виконання цих етапів.

Правило 3. Переконуватися, що підлеглі точно зрозуміли делеговане завдання, власні повноваження.

Правило 4. Доцільно забезпечити консультативний супровід працівнику, якому делеговані повноваження.

Правило 5. Не варто виконувати роботу за працівника, якому делеговані повноваження, необхідно йому допомогти справитися самому.

Правило 6. Не допускати несанкціонованих завдань, адже навіть виконуючи делеговані повноваження, працівники мають діяти у відповідності до встановленої ієрархії.

Правило 7. Заохочувати підлеглих (морально та, за можливості, матеріально) за ефективне виконання делегованих завдань.

Правило 8. Забезпечити ефективний контроль виконання.

Правило 9. Забезпечити якісний зворотній зв'язок – реакція менеджера має надихати підлеглого; сприйняття помилки підлеглого як засобу навчання.

Правило 10. Встановити межі виконання. Підлеглий повинен чітко розуміти регламенти норми, яких необхідно дотримуватися; які ресурси надані для досягнення цілі та які обмеження встановлені. Обов'язки обмежені в часі ті, що краще може виконати підлеглий ті, що звільняють менеджера для роботи вищого рівня ті, що допомагають підлеглому розвиватися відповідно до рівня складності. При делегуванні повноважень менеджери можуть допускатися типових помилок розглянемо за допомогою даних табл. 3.8, яких помилок можуть допуститися менеджери підприємства, не залежно від рівня їх управління та можливі стратегії їх уникнення.

Таблиця 3.8

**Помилки делегування повноважень та можливі стратегії їх уникнення,
рекомендовані для керівництва підприємства, 2025-2029 рр.**

[розроблено автором на основі 70]

Помилка	Характеристика	Стратегія уникнення
Відсутність делегування	Відбувається через невпевненість / страх менеджерів щодо якості виконання завдання. «Хочеш зробити добре – зроби це сам». Призводить до послаблення мотивації, перевантаження, емоційного вигорання	Розвивати культуру довіри, починати делегувати прості завдання
Хибний вибір виконавців	У разі делегування повноважень підлеглому без наявності достатніх навичок, результат може бути неякісним або відсутнім	Моніторинг, знання навичок, здібностей, досвіду підлеглих і доручення справ лише тим, які мають необхідні навички та досвід
Нечітка постановка завдання	Нечіткість, розмитість завдання веде до того, що виконавець не може його правильно зрозуміти, зрозуміти власну відповідальність. Результат – неякісне виконання	Детальне пояснення завдання, надання необхідної інформації, визначення дедлайнів, підтримка зворотного зв'язку в процесі
Недостатній контроль	Якщо контроль поверховий або майже відсутній, це може призвести до неякісних результатів	Делеговане завдання має систематично перевірятися, підтримуватися зворотній зв'язок

Також для удосконалення управління персоналом менеджерам підприємства пропонуємо удосконалювати управлінську компетентність за допомогою тренінгових курсів та самоосвіти. Розвивати дані навички можливо через тренінги та семінари, присвячені питанням управління персоналом та зокрема делегуванню, через онлайн курси, професійну літературу. Нами запропоновано менеджерам різних рівнів у кількості 10 осіб пройти наступний курс в онлайн форматі, але з безпосередньою тренерською підтримкою (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Рекомендовані курси для удосконалення навичок делегування повноважень, рекомендований для підприємства, 2025 р.
[сформовано на основі 71]**

Елемент	Характеристика	
1	2	
Курс	Мистецтво делегування повноважень. Зони відповідальності	Сучасний лідер керівник
Компанія	Навчальний центр DEPS	
Формат	онлайн корпоративний (розвиток управлінських компетенцій) навчання топ-менеджменту	
Особливість	адаптація до потреб підприємства, його проблемних зон під час консультативної підтримки	
Мета	Метою тренінгу є вивчення специфіки ефективного делегування повноважень підлеглим.	Мета – дати учасникам-керівникам сучасний практичний інструментарій, що підвищує ефективність управління як індивідуальної, так і команди, на основі сучасних досліджень в області менеджменту
Можливості	усвідомити сутність та процес ефективного делегування; зрозуміти переваги та недоліки даного процесу; визначити які обов'язки, завдання менеджера можуть бути делеговані, а які ні; відпрацювання ефективних методів делегування	отримати сучасні інструменти управління командою; опанувати механізм делегування повноважень; способи підвищення відповідальності підлеглих; усвідомити особливості управління персоналом, згідно теорії поколінь; удосконалення комунікативних навичок

Продовж. табл. 3.9

1	2	
Результати	- удосконалення навичок оперативного менеджменту; - здобуття навичок командного менеджменту; - удосконалення процесу делегування, контролювання та налагодження зворотного зв'язку	- удосконалення навичок командного менеджменту; удосконалення навичок управління персоналом; удосконалення навичок розвитку підлеглих
Вартість	За умови застосування корпоративного онлайн формату (до 10 осіб) – 40,0 тис. грн	Загальний кошторис розвитку менеджерів орієнтовно складе 80 тис. грн.

Важливо, на наш погляд, не лише провести дане навчання, але й поширити дані знання на інших керівників підприємства. З цією метою можна зробити серію внутрішніх семінарів, на яких менеджери, які пройшли навчання зможуть пошири отримані знання.

Розглянемо орієнтовний економічний ефект від запропонованих заходів щодо удосконалення управління кадровою безпекою підприємства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Ефекти від удосконалення управління кадровою безпекою підприємства,
2023 р.; 2025 р.**

Показник	Роки	
	2023	2025
Продуктивність праці, тис. грн / особу	1904,0	2560,0
Витрати, тис. грн:		
навчання	-	310,0
впровадження КРІ	-	30,0
Термін окупності, років	1,9	

Отже, загальний кошторис розглянутих нами пропозицій на на 2025 рік становитиме 340,0 тис. грн. Лише за рахунок даних пропозицій можливо підвищити продуктивність праці персоналу приблизно на 34,5 %. Приріст ефективності може бути більшим, але це залежить від ефективності контролю діяльності, чіткого зв'язку між результатами та винагородою, а також від

ефективності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом. Орієнтовний строк окупності становить 1,9 років.

Наші дослідження пройшли успішну апробацію [72-74], і це вказує на практичну значущість отриманих результатів та сформованих рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою безпекою підприємства з метою підвищення загальної ефективності діяльності досліджуваного підприємства, а також рівня його економічної безпеки.

Висновки до розділу 3.

1. Запропонована стратегія управління кадровою безпекою підприємства, яка охоплює ідентифікацію та аналіз кадрових загроз (внутрішніх та зовнішніх), розвиток компетенцій персоналу, визначення та мінімізацію мотиваційних загроз, загроз під час розвитку персоналу, управління рухом персоналу.

2. Важливим є застосування комплексного підходу до управління кадровою безпекою підприємства, спрямованого на підвищення рівня лояльності персоналу.

3. Серед запропонованих методів забезпечення кадрової безпеки підприємства було запропоновано: економічні, адміністративні, соціально-психологічні, технологічні, організаційні, дисциплінарні.

4. Визначені та запропоновані принципи управління кадровою безпекою підприємства та основні етапи її забезпечення.

5. Запропоновано приділяти увагу наступним детермінантам кадрової безпеки: політика безпеки; корпоративна культура; система управління персоналом; розвиток персоналу; система управління кадровою безпекою; системи контролю та відстеження кадрової безпеки; співпраця та комунікація; застосування технологій та інструментів; підтримка керівництва, наявність необхідних ресурсів. Пропонований підхід до управління кадровою безпекою

підприємства спрямований на реалізацію методів попередження кадрових загроз.

6. З метою вирішення виявлених проблем запропоноване застосування КРІ для оцінки, стимулювання та мотивації персоналу, а також ув'язання результатів діяльності персоналу та цілей підприємства. КРІ також сприяють управлінню персональною ефективністю працівників. Сформовані цілі застосування КРІ, конкретні показники для різних груп персоналу.

7. Рекомендована програма розвитку персоналу, спрямована на підвищення рівня його компетентності, ефективності, залученості до управління підприємством. Загальний кошторис 310,0 тис. грн / рік у розрахунку на 20 осіб працівників.

8. Одним із напрямків забезпечення кадрової безпеки підприємства є розвиток культури делегування на підприємстві, уникаючи популярних управлінських помилок та сприяючи розвитку персоналу та участі в управлінні.

9. Орієнтовні результати від удосконалень: зростання продуктивності праці та чистого доходу, підвищення рівня лояльності та особистої ефективності персоналу. Планова окупність 1,9 роки.

ВИСНОВКИ

1. Кадрова безпека – це процес виявлення, запобігання та комплексне управління негативними впливами від зовнішніх та внутрішніх ризиків, загроз ефективній діяльності, що пов'язані з діяльністю персоналу та його особистісними характеристиками. Важливим завданням управління кадровою безпекою є створення умов для захисту різних сфер діяльності персоналу з метою забезпечення його продуктивного функціонування підприємства.

2. Управління кадровою безпекою підприємства здійснюється в межах його корпоративної стратегії, із дотриманням принципів комплексності та системності та соціальної відповідальності. Мета – забезпечити гарантії захисту від загроз та ризиків, пов'язаних з персоналом. Основний засіб реалізації – кадрова політика підприємства, яка охоплює запровадження поміркованих заходів з боку керівництва: з планування, відбору, найму, мотивації, ділової оцінки, контролю, розвитку та вивільнення персоналу.

3. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства завжди індивідуально формується керівництвом підприємства. Його дія реалізується суб'єктами управління, спрямована на об'єкти управління (персонал та сфери його функціонування), через застосування індивідуально сформованих методів, засобів та інструментів управління. Ефективне функціонування базується на результатах комплексного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

4. Підприємство успішно функціонує на ринку більше 20 років та спеціалізується на збуті канцтоварів, товарів для творчості, галантереї, офісного приладдя, товарів для діловодства. Займається як оптовою, так і роздрібною торгівлею. Стратегічні орієнтири в контексті стратегій розвитку та стабілізації: систематичне поліпшення асортименту та розширення ринкової ніші, на основі комплексного вивчення потреб клієнтів / споживачів, високої якості товарів та надання послуг, управління програмами лояльності.

5. В діяльності підприємства за аналізований період 2019-2023 рр. спостерігалися наступні позитивні тенденції: зменшення чисельності звільненого персоналу та коефіцієнту плинності кадрів; збільшення середньорічної вартості основних засобів на 20,1 %; середньорічної вартості оборотних засобів – на 77,4 %; зростання ефективності використання основних засобів (рентабельність використання основних засобів у звітному році становила 825,2 %); показників фінансово-економічної діяльності підприємства, так рівень рентабельності збільшився на 1,0 в. пт і в 2023 р. становив 3,3 %. Серед негативних тенденцій: зменшення середньої чисельності персоналу на 18,3 %; коефіцієнту придатності основних засобів – на 4,9 в. пт; ефективності використання оборотних засобів, зокрема тривалість одного обороту збільшилася на 17,1 %; зростання собівартості продукції – на 47,0 %.

6. Встановлено середню ймовірність настання наступних ризиків: ризику адаптації; мотивації; оцінки персоналу; окремих напрямків кадрової роботи та неефективності функціонування кадрової служби підприємства. При цьому підприємство застосовує відкриту кадрову політику авантюристичного типу та партнерську кадрову стратегію. Дослідження встановили, що найбільшими мотиваторами для персоналу підприємства є: матеріальне заохочення, цікава та корисна робота, взаємовідносини, самоудосконалення, визнання колективом та керівництвом.

7. За 2019-2023 рр. спостерігалися позитивні зміни в сфері оплати праці та ефективності витрат на оплату праці персоналу: середньомісячна оплата праці збільшилася більш, ніж у 2,0 рази, а зарплатовіддача – на 14,2 %. Прогнозне значення плинності кадрів за результатами застосування методу виробничої функції матиме тенденцію до зменшення на 1,96 % у 2025 р. Опитаний персонал влаштовує рівень оплати їх праці, але зонами росту є додаткова заробітна плата та зв'язок з індивідуальними показниками діяльності персоналу. Морально-психологічний клімат сприятливий, опитаних задовольняє стиль взаємодії між менеджерами та підлеглими, власне

сам колектив та взаємовідносини між його членами. Рівень задоволеності високий. Стиль лідерства – він ситуативний. Рівень кадрової безпеки високий. Ефективність управління персоналом достатньо висока, зокрема продуктивність праці за досліджуваний період збільшилася на 85,5 %.

З метою удосконалення управління кадровою безпекою підприємства було запропоновано:

1. Запровадити стратегію управління кадровою безпекою підприємства, що передбачає ідентифікацію та аналіз кадрових загроз (внутрішніх та зовнішніх), розвиток компетентності та професіоналізму персоналу, визначення та мінімізацію проблем у сфері мотивації та розвитку персоналу, управління його рухом.

2. Застосовувати комплексний підхід до управління кадровою безпекою підприємства, який спрямований на підвищення рівня лояльності персоналу. При цьому доцільним є застосування наступних методів забезпечення кадрової безпеки підприємства: економічних, адміністративних, соціально-психологічних, технологічних, організаційних, дисциплінарних.

3. Керуватися принципами управління кадровою безпекою підприємства: готовність до компромісу та реальне співробітництво; взаємна довіра; досягнення високого рівня лояльності персоналу; втримання ключових працівників; зменшення загального рівня стресу та конфліктності; відкритість менеджменту, інноваційність; зменшення кадрових загроз.

4. Запропоновано приділяти увагу наступним детермінантам кадрової безпеки: політика безпеки; корпоративна культура; система управління персоналом; розвиток персоналу; система управління кадровою безпекою; системи контролю та відстеження кадрової безпеки; співпраця та комунікація; застосування технологій та інструментів; підтримка керівництва, наявність необхідних ресурсів. Пропонований підхід до управління кадровою безпекою підприємства спрямований на реалізацію методів попередження кадрових загроз.

5. Загалом пропонована система забезпечення управління кадровою

безпекою підприємства рекомендовано спрямувати на забезпечення: безпеки життєдіяльності; безпеки здоров'я; соціально-мотиваційної безпеки; фінансової безпеки; кар'єрної безпеки; адміністративної безпеки; безпеки праці; інформаційної безпеки; пенсійно-страхової безпеки.

6. З метою удосконалення оцінки, стимулювання та мотивації персоналу запропоноване застосування ключових показників успіху – KPI, а також пов'язання результатів діяльності персоналу та цілей підприємства та сприяють управлінню персональною ефективністю працівників. Сформовані цілі застосування KPI, конкретні показники для різних груп персоналу.

7. Рекомендована програма навчання персоналу, спрямована на підвищення рівня його ділових та особистих якостей, ефективності, залученості до управління. Загальний кошторис навчання 310,0 тис. грн / рік у розрахунку на 20 осіб працівників.

8. Для забезпечення кадрової безпеки підприємства також запропоновано розвивати культуру делегування повноважень, уникаючи поширених управлінських помилок та стимулюючи розвиток персоналу та його участі в управлінні.

9. Очікувані результати від удосконалень: зростання продуктивності праці та чистого доходу на 34,5 %, підвищення рівня лояльності та особистої ефективності персоналу, за рахунок розвитку та мотивації. Плановий термін окупності – 1,9 роки.