

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

12 грудня 2022 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Управління кадровою безпекою підприємства в умовах  
динамічного бізнес-середовища»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Богдан Михайло Олександрович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Дмитро ДЯЧКОВ

Полтава – 2022 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.....	8
1.2. Особливості управління кадровою безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.....	16
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА.....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	25
2.2. Кількісний та якісний аналіз персоналу підприємства.....	35
2.3. Діагностика загроз кадрової безпеки підприємства.....	42
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	50
3.1. Вдосконалення методики оцінки рівня ефективності управління кадровою безпекою підприємства.....	50
3.2. Оптимізація моделі управління кадровою безпекою підприємства.....	57
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	76

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах динамічного бізнес-середовища, коли основою функціонування кожного суб'єкта господарювання є подолання кризових ситуацій та отримання найбільшого доходу, безпека є неодмінною умовою, яка визначає ефективність його функціонування. Водночас, незважаючи на важливість цієї проблеми, питання аналізу та оцінки кадрової безпеки підприємства у контексті загальної економічної безпеки у сучасних наукових інформаційних джерелах не знаходять належної уваги. Аналітичне дослідження публікацій, присвячених проблематиці безпеки в кадровій сфері, дозволило виявити недостатнє її опрацювання на рівні галузі та, особливо, на рівні підприємства. Деякі публікації акцентують увагу лише на тому, що питання аналізу кадрової безпеки залишаються осторонь уваги дослідників. Наявний методичний інструментарій зосереджено окремих етапах кадрового менеджменту, не визначаючи єдиного підходу до оцінки його використання. Недостатньо вивченою залишається і сама дефініція «кадрова безпека». Моніторинг літературних та інформаційних джерел дозволив визначити, що дана проблема все ж таки перебувала в полі зору деяких учених-економістів, проте до дискусійних належать дослідження управлінських аспектів кадрової безпеки. Вищевикладене підтверджує актуальність обраного напрямку дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота повністю відповідає плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні» (державний реєстраційний номер 0118U005209).

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних положень та розробка рекомендацій щодо управління кадровою досліджуваного підприємства Миргородського району в умовах динамічного бізнес-середовища. Виконання поставленої мети обумовлює

виконання завдань:

характеристика теоретико-методичних засад управління кадровою безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;

діагностика управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;

шляхи вдосконалення управління кадровою безпекою на досліджуваному підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Об'єктом дослідження** виступає процес управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства Миргородського району.

**Методи наукових досліджень.** У процесі написання кваліфікаційної роботи наступні методи дослідження: позначення проблеми, підтверджена практикою наукова теорія, аналіз, синтез, порівняння, моделювання, узагальнення, моніторинг, прогнозування, вимірювання, відстеження об'єкта, метод експерта та інші.

**Інформаційною базою кваліфікаційної роботи** є наукові наопрацювання з проблемних аспектів управління персоналом, формування кадрової політики та менеджменту кадрової безпеки, відображені в статтях, монографіях, матеріалах наукових конференцій тощо. Також в роботі відображені власні матеріали досліджень, зокрема аналітичні розрахунки. Статистичну основу досліджень становлять дані фінансової звітності досліджуваного підприємства за 2017-2021 роки.

**Елементи наукової новизни** полягають у групуванні визначень кадрової безпеки з позицій цільового, процесного, структурного та функціонального підходів, наданні власного визначення кадрової безпеки підприємства, характеристики моделі кадрової безпеки підприємства з позиції системного та процесного підходів.

**Практична значущість кваліфікаційної роботи** полягає у діагностиці організаційної побудови системи управління кадровою безпекою досліджуваному підприємстві Миргородського району, запровадженні методики визначення інтегрального показника рівня кадрової безпеки товариства, оптимізації моделі управління кадровою безпекою.

**Апробація результатів дослідження.** Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі, оприлюднені у фаховому виданні та на VII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (27 жовтня 2022 р.) та на щорічній студентській конференції Полтавського державного аграрного університету (10 листопада 2022 р.).

**Публікації.** Результати досліджень було опубліковано в тезах:

1. Дячков Д. В., Богдан М. О., Вовковінський Ю. В. Сутність та роль управління кадровою безпекою підприємства в умовах цифровізації бізнес-середовища. *Інфраструктура ринку*. Вип. 69/2022. 2022. С. 22–29.

2. Богдан М. О., Дячков Д. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Матеріали щоріч. студ. конф., 10 листоп. 2022 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 22–24.

3. Дячков Д. В., Богдан М. О. Особливості управління кадровою безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VII всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 27 жовтня. 2022 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 99–101.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 76 сторінок, містить 25 рисунків та 16 таблиць, 79 літературних джерел та 11 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

#### 1.1. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Конкурентоспроможність, результативність ведення бізнесу в динамічному середовищі, а також здатність займати лідируючі позиції на ринку залежать від раціональної, ефективної кадрової складової підприємства. Саме тому ця тема дуже актуальна в умовах сьогодення. Загрози, можливі з боку кадрів, можуть виникнути на будь-якому з етапів роботи суб'єкту господарювання. Саме тому, підприємствам необхідно створювати гнучку та надійну систему безпеки у кадровій сфері, яка буде здатна вчасно продіагностувати різноманітні небезпеки та вчасно їх усунути. Відтак, адаптивно сформована система управління персоналом, яка взаємодіятиме зі службою кадрової безпеки підприємства, здатна вчасно розпізнавати та протистояти різноманітним загрозам.

Поняття кадрової безпеки є досить складним та неоднозначним, тому потребує уточнення. Різноманітність визначень кадрової безпеки представлено у додатку А. Відтак, щодо визначення економічної сутності такого поняття, як «кадрова безпека» існує багато точок зору, які мають як загальні, і відмінні риси. Відповідно до зазначеного, доцільним буде групування визначень кадрової безпеки у розрізі підходів до управління. Так, всіх учених, які розглядають сутність кадрової безпеки, можна розділити на тих, що розглядають це поняття з позицій: цільового, процесного, структурного та функціонального підходів (рис. 1.1) **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.







**найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Проведений аналіз визначень кадрової безпеки дозволяє зробити ряд висновків:

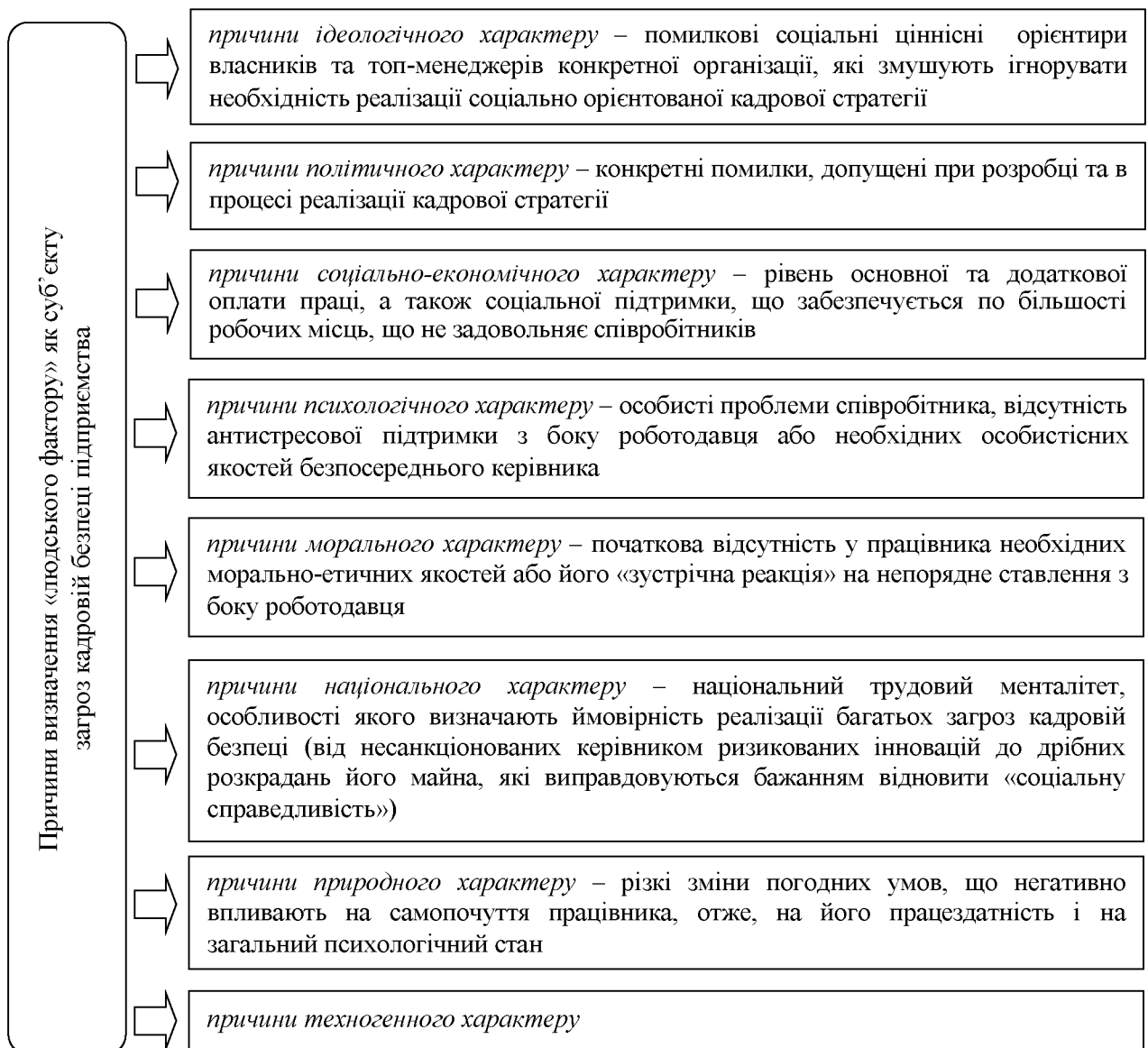
– необхідність забезпечення кадрової безпеки пов'язана з високим рівнем ймовірності та масштабом як майнових, так і немайнових втрат сучасної підприємства, причини яких мають пряме відношення до її персоналу;

– процес забезпечення кадрової безпеки у більшості дослідників асоціюється з процесом захисту інтересів підприємства від загроз із боку персоналу організації;

– підходи до забезпечення безпеки персоналу найчастіше обмежуються вирішенням питань фізичної охорони працівників, яка передбачає їх захист від загроз і посягань «ззовні» (шантажу, переманювання конкурентами, посягання на життя і здоров'я співробітників тощо);

– теорія кадрової безпеки позиціонує працівників одночасно у двох аспектах – як об'єкти і як суб'єкти потенційних загроз. Так, на думку О. З. Воронки, З. Б. Живко, О. М. Мартина, співробітник підприємства може стати об'єктом такої загрози із сторони конкуруючої організації, як спонукання його до порушення довіри роботодавця через розголошення конфіденційної інформації. Для цього можуть використовуватись різноманітні методи (підкуп, шантаж тощо). Якщо працівник приймає пропозицію конкурента, його статус автоматично зміниться. З об'єкту загрози кадрової безпеки зазначений співробітник перетворюється на її суб'єкту, а об'єктом виступає вже інформаційна безпека відповідної організації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Аналогічної думки щодо суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки дотримуються М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова. На їх думку, загрози кадрової безпеки мають двовекторний. (або зустрічний) характер: з однієї сторони, персонал може бути об'єктом реалізації загроз (переманювання конкурентами, підкуп, шантаж), а з іншого – організація терпить загрози від нелояльного

персоналу [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Як зазначає І. В. Застрожнікова, стосовно теорії безпеки, специфіка суб'єктно-об'єктних відносин, досягається завдяки особливостям, властивим кожній із категорій, тобто об'єкту та суб'єкту безпеки. Відмінності між ними полягають у тому, що об'єктові безпеки належать необхідні для суб'єкта безпеки властивості, а суб'єкт безпеки має здатність до знищення (ушкодження, вилучення, видозміни, заволодіння) необхідних властивостей об'єкту безпеки. Відповідно до зазначеного, взаємодія між об'єктом та суб'єктам носить двосторонній характер: об'єкт безпеки – це все те, що зазнає збитків у результаті суб'єктно-об'єктних відносин, а суб'єкт безпеки – все те, що завдає шкоди [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Основними причинами, через які «людський фактор» перетворюється на реальну загрозу кадрової безпеки організації поділяються на декілька підгруп (рис. 1.3).





сприяє як ефективному використанню персоналу, так і успішному розвитку підприємства в цілому.

Кадрову безпеку організації доцільно розглядати як комбінацію структурних складових: безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та психологічна безпека (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Структурні складові кадрової безпеки підприємства [узагальнено на основі **Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Безпека життєдіяльності включає:

- безпеку здоров'я – система заходів щодо охорони життя та здоров'я персоналу у процесі трудової діяльності, що включає соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні заходи;

- фізичну безпеку – система охорони праці та техніки безпеки на підприємстві на основі виробничої санітарії та психології ділових відносин.

Соціально-мотиваційна безпека передбачає включення:

- кар'єрної безпеки – стан захищеності персоналу від негативного впливу, зумовленого незадоволеністю через відсутність кар'єрного зростання та самореалізації у службовій діяльності, захищеності керівників підприємств від постійної втрати кваліфікованих та потенційно лояльних працівників;

- фінансової безпеки – захист підприємства від можливої втрати фінансової стійкості внаслідок рішень та дій співробітників;

- технологічної безпеки – захищеність персоналу від загроз, пов'язаних із технологічним процесом у виробничій діяльності;
- естетичну безпеку – система захисту персоналу від негативного впливу факторів, зумовлених формуванням негативних емоцій у результаті невдалого оформлення робочого місця та виробничих приміщень;
- адміністративну безпеку – це нормативно-зафіксовані способи підпорядкування персоналу підприємства, обов'язкові умови та вимоги безпеки.

Професійна безпека зумовлює забезпечення:

- безпеки праці – стан умов праці, при яких передбачено вплив на організм працівників шкідливих та небезпечних виробничих факторів;
- пенсійно-страхової безпеки – форма захисту працівників від ризиків, пов'язаних із втратою роботи, життя, здоров'я, працездатності, а також гарантованим пенсійним забезпеченням;
- інформаційної безпеки – стан захищеності підприємства від несанкціонованого поширення інформації через персонал;
- інтелектуальної безпеки – захист підприємства від ризиків, пов'язаних із правами на інтелектуальну власність, із втратою висококваліфікованих кадрів, зниженням рівня інтелекту співробітників.

Антиконфліктна безпека включає:

- психологічну безпеку – захищеність персоналу від психологічних навантажень, стресів, перевтом, внаслідок яких допускаються збої та порушення в роботі;
- комунікаційну безпеку – система заходів щодо використання суспільних комунікацій з метою захисту підприємства від негативного впливу;
- патріотичну безпеку – стан захищеності підприємства, обумовлений патріотичним вихованням співробітників (відчуття відповідальності, непримиренність до злочинності, готовність виконувати службові доручення, використання у роботі принципів наступності, вимогливості до підлеглих разом із турботою про них) **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

**Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**

Враховуючи, що кадрова безпека – це складова економічної безпеки, можна сказати, що вона націлена на запобігання економічним ризикам і забезпечення економічної стабільності суспільства за допомогою формування трудових ресурсів, що володіють відповідальним інтелектуальним потенціалом. Отже, можна зробити висновок, що кадрова безпека є найважливішим функціональним елементом економічної безпеки. Дійсно, завдяки ефективній системі кадрової безпеки здійснюється надійне функціонування підприємств. Основу кадрової безпеки, у сучасних умовах, становить конкурентоспроможний трудовий потенціал, який відповідає певними характеристикам та має можливість забезпечити функціональну складову підприємства, що, у свою чергу, впливає на якість та собівартість продукції, виробничу, фінансову, інформаційну, маркетингову політику тощо, а відповідно і на та конкурентоспроможність підприємства в цілому. Ураховуючи зазначене, формування кадрової безпеки підприємства повинно ґрунтуватись на принципах запобігання різноманітним загрозам. А отже, на підприємстві має бути ефективна система управління кадровою безпекою.

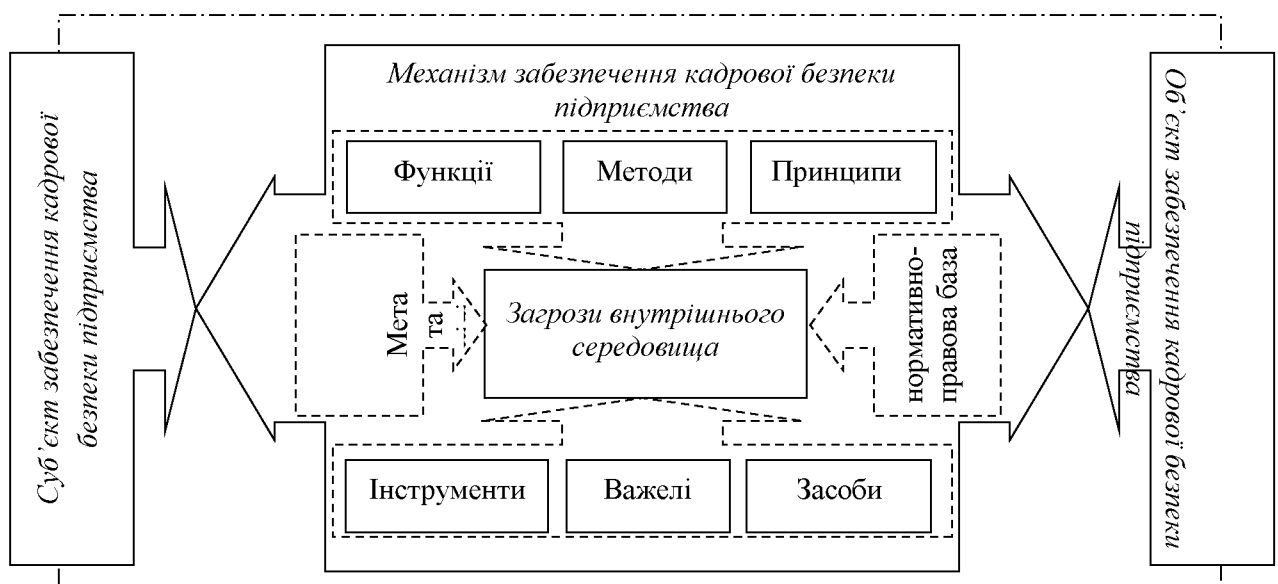
## **1.2. Особливості управління кадровою безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища**

Головною умовою захищеності підприємства виступає всебічний вплив на загрози, що надходять від зовнішнього та внутрішнього середовища, які є основною умовою забезпечення стабільної діяльності підприємства, що дає можливість ефективно функціонувати в умовах невизначеності та нестабільності ринку. Як було з'ясовано, важливим елементом системи всебічного захисту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища виступає формування та ефективність діяльності системи кадрової безпеки.

Забезпечення кадрової безпеки є безперервним складним процесом, що вимагає залучення засобів, об'єднання зусиль всіх суб'єктів, зацікавлених у їх ефективній реалізації, та передбачає застосування системного підходу до його організації. Дослідження наукової літератури показує, що склалася існує значна кількість підходів до виділення елементів системи забезпечення кадрової безпеки та її структури [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Вивчення точок зору, що сформувалися, щодо структури систем забезпечення кадрової безпеки дозволяє зробити висновок, що в результаті до елементів системи забезпечення взагалі, та кадрової безпеки зокрема, можна віднести предмет захисту (життєвоважливі інтереси), джерела загроз та умови (чинники), що забезпечують безпеку, об'єкти забезпечення безпеки, суб'єкти забезпечення безпеки, відносини між ними, а також механізм забезпечення.

У структурному розрізі система забезпечення кадрової безпеки підприємства складається з:

- об'єкта забезпечення кадрової безпеки, тобто того, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки (персонал підприємства);
- суб'єктів забезпечення кадрової безпеки, взаємодія яких проявляється у формі узгодження та координації спільних дій щодо забезпечення кадрової безпеки;
- нормативно-правової бази, необхідної для надання легітимності процесу забезпечення кадрової безпеки підприємства, регламентування цього процесу;
- механізму забезпечення кадрової безпеки (рис. 1.5).





- виявлення та припинення загроз, що походять від персоналу: кримінальна діяльність, розголошення таємниць, негативні психолого-фізіологічні та моральні прояви;
- збір даних про кандидатів на працевлаштування для прийняття керівництвом рішень про прийом чи відмову;
- збір та аналіз відомостей про співробітників для прийняття рішень щодо допуску до конфіденційних документів чи участі у важливих проектах;
- соціально-психологічне забезпечення управління персоналом, вивчення обстановки у трудових колективах та взаємин між співробітниками;
- навчання та підготовка персоналу з питань дотримання заходів безпеки та правил поведінки з конфіденційною інформацією;
- проведення службових розслідувань за фактами поведінки співробітників, які завдають шкоди безпеці підприємства;
- формування кадрової стратегії, планування людських ресурсів, інформаційної, фінансової політики, розвитку та оцінки персоналу;
- формування вимог до працівників підприємства щодо безпеки;
- упорядкування відповідної нормативної документації для співробітників служби управління кадрами;
- складання нормативної документації для інших співробітників підприємства на користь кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи із співробітниками компанії;
- виявлення, попередження та припинення небажаних дій з боку співробітників підприємства, які можуть спричинити заподіяння шкоди інтересам підприємства;
- проведення заходів, вкладених у недопущення осіб до зайняття посадових позицій, зловживаючи якими, можуть нанести своїми діями шкоду підприємства;





**Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Всі функції управління кадровою безпекою взаємопов'язані між собою, що становлять ефективний засіб для взаємодії з персоналом. Для аналізу професійної захищеності персоналу слід проводити систематичні спостереження за змінами параметрів безпеки. З допомогою офіційної та неофіційної інформації проводиться моніторинг усіх доступних каналів інформації, що дозволяє своєчасно виявити загрози та вжити заходів щодо їх усунення. На практиці забезпечення кадрової безпеки в організації реалізується за допомогою спеціальних заходів, представлених у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Заходи щодо забезпечення кадрової безпеки на підприємстві [узагальнено на основі Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Функції	Заходи щодо забезпечення економічної безпеки
Розробка стратегії управління персоналом	Розробка такої стратегії персоналу, де враховуватимуться як інтереси підприємства, а й інтереси його персоналу. Знаходження чесних компромісів між керівництвом та працівниками
Формування кадрової політики	Виявлення потенційних можливостей та негативних загроз у сфері управління людьми та з визначення напрямів роботи із персоналом
Підбір та відбір персоналу	Система підбору та відбору персоналу, яка постійно оновлюється, та включає заходи щодо виявлення у співробітників професійно-важливих якостей, які відповідають вимогам посади
Адаптація персоналу	Забезпечення швидкого включення нових співробітників у робочий процес, за допомогою високої згуртованості колективу, спеціально навчених людей, які допомагають «влитися» в колектив, знайомлять із діяльністю підприємства
Мотивація персоналу, оплата праці	Розробка ефективної оплати праці та мотиваційних схем, спрямованих на впровадження зростання продуктивності, якості виконаної роботи та професіоналізму співробітників
Організація навчання в компанії	Створення навчальних центрів для навчання та підвищення кваліфікації персоналу з метою формування єдиного погляду, дотримання загальних поглядів та технологій застосування в роботі
Розвиток персоналу	Здійснення постійного перегляду посадових інструкцій для постійного розвитку персоналу

Оцінка, атестація персоналу	Аналіз ефективності ключових показників співробітника з метою отримання інформації про результати роботи, перевірки рівня кваліфікації та потенціалу
Розвиток та підтримка корпоративної культури підприємства	Організація корпоративних заходів, перетримування єдиної ідеології, традиції підприємства, для підтримки єдності духу колективу
Моніторинг	Відстеження змін у законодавстві, виявлення каналів надходження неформальної інформації, моніторинг ринку праці, проведення тестування «на лояльність» кандидатів та працівників підприємства спеціальним інструментарієм, оцінкою співробітників та відстеженням динаміки змін
Контроль	Перевірка над виконанням співробітниками та суміжними підрозділами всіх вищезазначених процедур. Забезпечення постійного поточного та підсумкового контролю. Діловодство Збереження конфіденційності та комерційної таємниці

Серед методів забезпечення кадрової безпеки особливо слід виділити ті, які сприяють підвищенню благонадійності та запобіганню нелояльності працівників організації. Узагальнення дослідницьких підходів до їхнього змісту дозволяє виділити методи, що мають адміністративний, соціально-економічний та соціально-психологічний характер.

Для ефективної роботи з попередження, запобігання збитків необхідно виділити внутрішні та зовнішні загрози (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Загрози кадровій безпеці персоналу підприємства [узагальнено на основі **Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник**

ссылки не найден.; **Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка!**  
**Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.;**  
**Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не**  
**найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник**  
**ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

При розгляді персоналу як суб'єкту загроз об'єктом безпеки виступають ресурси роботодавця (інформаційні, інтелектуальні, матеріальні, фінансові та інші). У цьому випадку суб'єктом загроз кадрової безпеки можуть бути не тільки працівники, які перебувають у трудових відносинах із роботодавцем (рис. 1.9).

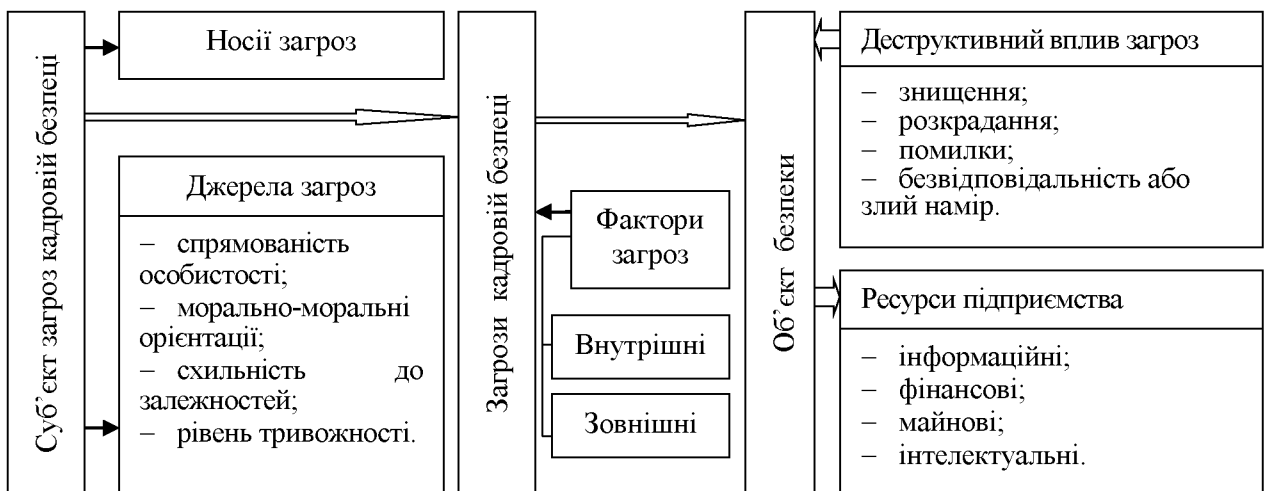


Рис. 1.9. Зміст суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки у ситуації «персонал – суб'єкт загроз» [узагальнено на основі **Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

У разі розгляду персоналу як об'єкту безпеки, суб'єктом загроз може виступати роботодавець, кримінальні структури, соціальне оточення тощо (рис. 1.10).

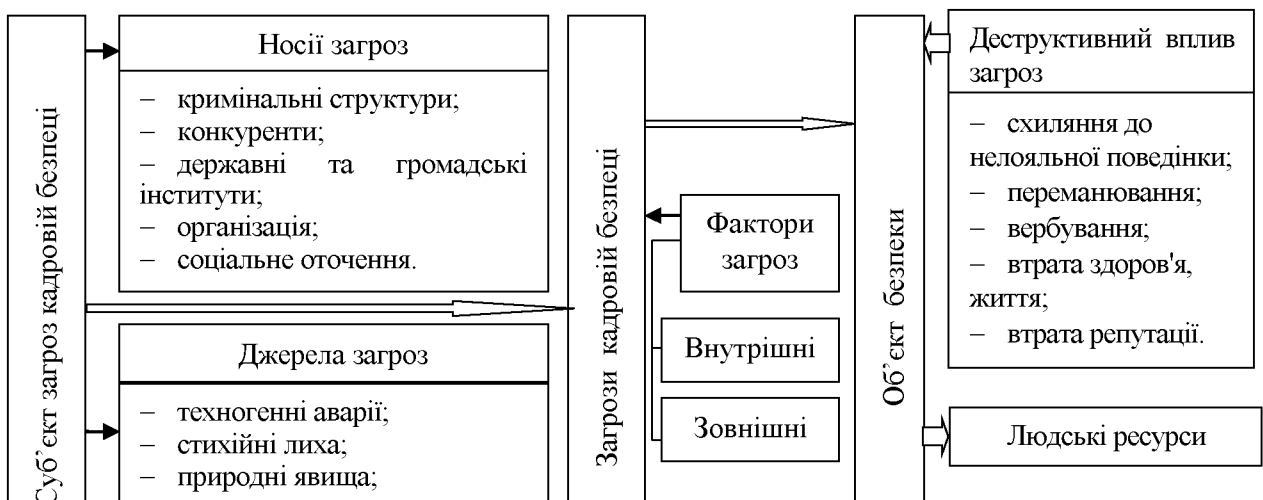


Рис. 1.10. Зміст суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки у ситуації «персонал – об'єкт загроз» [узагальнено на основі **Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Отже, безпека кадрової складової у межах економічної безпеки підприємства характеризується великою кількістю показників та критеріїв. За загальним правилом, концепція та стратегія кадрової безпеки практично реалізуються через систему конкретних заходів та механізмів, які, у свою чергу, розробляються на основі аналізу результатів моніторингу якісних критеріїв та їх кількісних параметрів. Для цього вдаються до встановлення певних сигнальних показників та визначають їх граничні значення, вихід за межі яких призводить до формування негативних тенденцій у кадровій безпеці. Подолання граничних значень – сигнал до дії щодо запобігання відповідній загрозі. Найвищого ступеня кадрової безпеки підприємство досягає за умови, коли весь комплекс показників знаходиться у допустимих межах своїх порогових значень. Слід зазначити, що формування кадрової безпеки має бути спрямовано як забезпечення захищеності життєвоважливих інтересів підприємства від загроз із боку персоналу, так і з метою створення, підтримки необхідного рівня захищеності персоналу, сприятливих умов розвитку трудового потенціалу.

### **Висновки до розділу 1**

1. Здійснивши аналіз теоретичних засад управління кадровою безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища доцільно відзначити:

Поняття кадрової безпеки є досить складним та неоднозначним, а тому щодо визначення економічної сутності такого поняття, як «кадрова безпека» існує багато точок зору, які мають як загальні, і відмінні риси. Групування визначень кадрової безпеки у розрізі підходів до управління, дозволило визначити особливості зазначеної категорії з позицій цільового, процесного, структурного та функціонального підходів. Кадрову безпеку пропонується розглядати як багаторівневу систему соціально-трудова відносин між її учасниками (роботодавцем, працівниками, державними та іншими громадськими інститутами), спрямовану на запобігання негативним впливам на діяльність суб'єкта господарювання з боку персоналу за допомогою правильного вибору та застосування відповідних засобів, методів та інструментом управління, і сприяє як ефективному використанню персоналу, так і успішному розвитку підприємства в цілому.

2. До елементів системи управління кадровою безпекою підприємства можна віднести предмет захисту, джерела загроз та умови (чинники), що забезпечують безпеку, об'єкти забезпечення безпеки, суб'єкти забезпечення безпеки, відносини між ними, а також механізм забезпечення (політику, стратегію, функції, методи, принципи, важелі, інструменти, заходи тощо).

У функціональному аспекті, система забезпечення кадрової безпеки підприємства включає: розробку нормативно-правової бази забезпечення кадрової безпеки та її постійне вдосконалення, моніторинг складу, ступеня тяжкості та інших характеристик загроз життєвоважливим інтересам учасників соціально-трудова відносин, формування механізму захисту кожного з інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз, технології протидії загрозам, розробку критеріїв, індикаторів та методів оцінки кадрової безпеки підприємства.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи обрано підприємство Миргородського району, основний виробничо-господарський напрямок якого полягає у виробництві кукурудзи, соняшнику та сої.

Виробнича організаційна структура товариства складається з наступних підрозділів: рільничі бригади, тракторні бригади (вирощування с/г продукції); машино-тракторний парк (транспортування сировини та готової продукції); зерноток, центральний склад зберігання добрив та зерна (склад зберігання готової продукції та приміщення для зберігання сировини та добрив) (рис. 2.1).

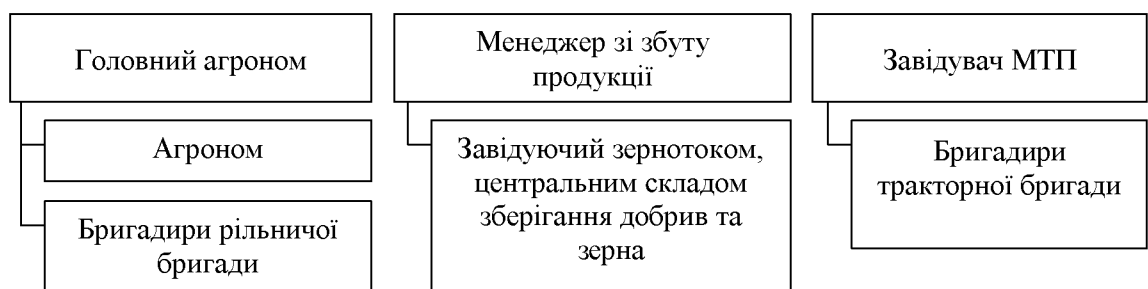


Рис. 2.1. Виробнича організаційна структура підприємства, станом на 2022 р.

Організаційно-правова форма досліджуваного підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, створене для виробництва сільгосппродукції. Головним документом є документ про реєстрацію: статут, протокол організаційних зборів, заява про реєстрацію. Органи управління: загальні збори учасників, директор. Структура управління відображено на рис. 2.2. Зазначена структура управління, її чітко виражений характер і командний тип управління дозволяє ставити й вирішувати поставлені завдання з максимальною ефективністю.



Рис. 2.2. Управлінська організаційна структура підприємства, станом на 2022 р.

Лінійно-функціональна структура дозволяє усунути недоліки як функціонального, так і лінійного типів управління. При даній структурі призначення функціональних служб полягає у підготовці для лінійних керівників даних, щоб ті, у свою чергу, могли прийняти компетентне управлінське або виробниче рішення. При структурі управління всю повноту влади бере він лінійний керівник (директор). При розробці конкретних питань та підготовці управлінських рішень йому допомагають головні спеціалісти товариства, що знаходяться між собою у функціональному підпорядкуванні, а стосовно директора у лінійному підпорядкуванні.

Основним суб'єктом управління є директор товариства, який організовує та координує всю систему внутрішньогосподарського контролю. Він контролює виконання посадовими особами їх функцій, підписує більшість первинних документів, договорів. Значну роль для реалізації внутрішньогосподарського контролю має головний бухгалтер, який має право другого підпису документів. Він контролює оформлення приймання та відпустки товарно-матеріальних цінностей, правильність встановлення посадових окладів, дотримання штатної, фінансової та касової дисципліни тощо.

Обліковець здійснює систематичне спостереження за виконання товариством та всіма його підрозділами поточних та перспективних планів, правильністю застосовуваних норм виробітку та відрядних розцінок, виявляє недоліки у діяльності підприємства, вишукує резерви.

Керівники структурних підрозділів систематично стежать за виконанням завдань, за якістю вироблену продукцію та використанням її за призначенням, за дотриманням лімітів витрат ресурсів тощо.

Менеджер зі збуту забезпечує пошук партнерів, контроль документів від постачальників до оформлення, контроль логістики протягом усього періоду перевезення, врегулювання конфліктних та форс-мажорних ситуацій, моніторинг ринкової ситуації, налагодження та збереження партнерських відносин з клієнтами та перевізниками, документообіг та контроль оплати.

Матеріально-відповідальні особи (завідуючий зернотоком, центральним складом зберігання добрив та зерна) стежать за збереженням довірених їм цінностей від псування, розкрадань тощо.

Фахівці сільського господарства – головний агроном, агрономи, завідувач МТП інженери – контролюють витрати праці на відповідних ділянках роботи шляхом перевірки достовірності обсягів робіт, виконання послуг, обсягів виробленої та реалізованої продукції, її якості.

Результативне виробництво сільськогосподарської продукції рослинництва може бути успішно здійснено лише за умови значного належної кількості та якості земельних ресурсів, а також постійного підвищення ефективності використання. У сучасних умовах це набуває особливої актуальності, що передбачає необхідність постійного моніторингу та аналізу структури та динаміки земельних ресурсів товариства, результати якого відображено на рис. 2.3. (додаток Б) на основі даних звітів про основні економічні показники діяльності роботи (додаток В).

Аналіз земельного фонду товариства свідчить про його поступове зменшення протягом 2017-2020 рр., та незначне зростання у 2021 р. порівнюючи значення 2021 р. та значення 2017 р., слід відмітити скорочення обсягу земельних ресурсів на 72 га, та зростання відносно 2020 р. на 12 га.



Рис. 2.3. Динаміка зміни структури і складу земельних ресурсів підприємства, за 2017-2021 рр.

Зазначена тенденція обумовлена економічними ускладненнями ведення бізнесу на початку аналізованого періоду та переорієнтацією товариства з виробництва одних видів продукції на інші. Також це обумовлено певними правовими питаннями щодо продовження строку користування орендними площами товариства. Позитивним аспектом виробничої діяльності є зростання рілля з 3051 га у 2017 р. до 3252 га у 2021 р., частка приросту якого становить 6,59 %). Доцільно зазначити, що майже весь земельний фонд досліджуваного підприємства зайнятий під сільськогосподарські угіддя – 99,94 % у 2021 р., що на 1,99 % менше відносно з 2017 р.

Оскільки зміна складу та структури земельних ресурсів товариства обумовлена деяким особливостями зміни культур, які вирощувалися в різні періоди діяльності, доцільно провести аналіз ефективності їх зміни, а відповідно і визначити коефіцієнт продуктової спеціалізації досліджуваного підприємства за період 2017-2021 рр. (табл. 2.1).

Основними видами продукції, що вирощується товариством є кукурудза на зерно, соняшник та соя. Також в 2021 р. на товаристві з'являється новий напрям виробництва – культури зернобобові сушені (горох овочевий, стручкова квасоля, соєві боби), частка яких у загальному обсягу виробництва складає – 2,34 %. В той же час, досліджуване підприємство припинило вирощування сої у 2021 р. Коефіцієнт спеціалізації протягом останніх п'яти років ( $K_{\text{спец}} = 100 / (65,3 + 20,0 * 3 + 8,6 * 5 + 2,8 * 7 + 2,1 * 9 + 0,9 * 11 +$

$+0,3*13)=100/(65,3+60,0+43,0+19,6+18,9+9,9+3,9)=0,45$ ) вказує на «середній» рівень спеціалізації підприємства, тобто передбачає фокусування на визначеному більш «вузькому» асортименті продукції. Цей асортимент представлений наступними частками продукції: кукурудза на зерно – 65,3 %, соняшник – 20,0 %, соя – 8,6 %. Основними ринками збуту є східний, південний та центральний регіони України.

Таблиця 2.1

**Склад та структура виробництва сільськогосподарської продукції підприємства, за 2017-2021 рр.**

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн					Вартість за 5 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки							
	2017	2018	2019	2020	2021			
Пшениця озима	1767,4	2173,4	2128,0	-	-	6068,8	2,1	5
Кукурудза на зерно	25959,4	28377,3	37343,1	51836,6	44284,4	187800,8	65,3	1
Ячмінь озимий	626,1	-	300,0	-	-	926,1	0,3	7
Культури зернобобові сушені	1030,2	-	-	-	1422,6	2452,8	0,9	6
Соняшник	11042,3	9096,9	7516,1	14709	15120,5	57484,8	20,0	2
Соя	5657,7	7673,1	5426,2	5907,7	-	24664,7	8,6	3
Ріпак озимий	3175,5	1262,3	3576,2	-	-	8014	2,8	4
Разом по рослинництву	49258,6	48583	56289,6	72453,3	60827,5	287412	100,0	x
Всього по господарству	49258,6	48583	56289,6	72453,3	60827,5	287412	100,0	x

Інтенсивне ведення сільськогосподарського виробництва передбачає додаткові вкладення матеріальних та грошових коштів у вигляді застосування нових машин та технологій, розвитку хімізації та меліорації, впровадження перспективних сортів та гібридів сільськогосподарських культур. Саме тому наступним етапом доцільно провести аналіз показників використання трудового потенціалу на основі звітів про фінансові результати діяльності товариства (додаток Г).

Доцільно відмітити зменшення чисельності персоналу товариства на 7 осіб або на 10,1 % порівняно з 2017 р. слід відзначити, що весь персонал

товариства зайнятий в сфері рослинництва. Зі зменшенням чисельності персоналу, зростає навантаження на одного працівника обробітку сільськогосподарських угідь на 4,8 га на особу, або ж на 9,1 %, що стверджує про відсутність суттєвої механізації та автоматизації виробничих процесів протягом останніх років.

Таблиця 2.2

**Динаміка та аналіз показників використання трудового потенціалу підприємства, за 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне (+;-)	відносне %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському виробництві, осіб	69	67	69	63	62	-7	-10,1
в тому числі в рослинництві	69	67	69	63	62	-7	-10,1
Навантаження на одного працівника: сільськогосподарських угідь, га	52,3	54,0	52,1	56,0	57,1	4,8	9,1
ріллі, га	44,2	44,3	45,6	51,2	52,5	8,2	18,6
Виробництво продукції всього (по собівартості) на одного працівника, тис. грн	1059,3	811,5	1269,4	986,9	1285,6	226,4	21,4
Продуктивність праці середньорічного працівника, тис. грн	1415,2	1040,5	1497,3	1351,4	1790,0	374,8	26,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	4896,0	5793,0	7961,0	7620,0	8263,0	3367,0	68,8
Оплата праці середньорічного працівника, тис. грн	71,0	86,5	115,4	121,0	133,3	62,3	87,8
Фондозабезпеченість, тис. грн	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	-0,1	-43,9
Фондоозброєність, тис. грн	213,8	260,9	286,8	399,5	416,0	202,2	94,6
Фондомісткість, грн	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3	-	-
Фондовіддача, грн	3,4	2,8	2,8	2,9	2,9	-0,5	-14,0
Одержано на 100 грн вартості основних фондів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	662,0	398,8	522,2	338,3	430,3	-231,7	-35,0
чистого прибутку	82,8	43,4	20,9	30,8	47,0	-35,8	-43,2

Водночас, зростає і вартість виробництва продукції (по собівартості) на одного працівника з 1059,3 тис. грн у 2017 р. до 1285 тис. грн у 2021 р., тобто на 226,4 тис. грн або ж на 21,4 %. Зазначене зумовлює зростання оплати праці середньорічного працівника з 71,0 тис. грн до 133,3 тис. грн, тобто на 87,8 %. Відповідні висновки підтверджує значення фондозабезпеченості, яка

на початку всього аналізованого періоду становить – 0,2 тис. грн, а наприкінці – 0,1 тис. грн. Натомість значення фондоозброєності зростає на 94,6 %. Значення фондомісткості не змінюється у 2017 р. та 2021 р. і становить 0,3 грн. Фондовіддача зменшується на 0,5 грн, або ж на 14,0 %. Негативною тенденцією є зменшення обсяг одержаних на 100 грн вартості основних фондів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 231,7 грн або ж на 35,0 %, а значення чистого прибутку на 35,8 грн, або ж на 3,2 %. Зазначені показники свідчать про погіршення ситуації на товаристві відносно ефективності використання трудового потенціалу, що, звичайно, призводить до зміни ефективності використання інших видів ресурсів, які потрібно проаналізувати в подальшому.

Матеріальні ресурси досліджуваного підприємства представлені оборотними та необоротними активами, аналіз яких представлено в табл. 2.3, що здійснено на основі балансів товариства за 2017-2021 рр. (додаток Д).

Таблиця 2.3

### Наявність і рух основних засобів підприємства, за 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	14750,0	17481,5	19786,5	25171,0	25791,0	74,9
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	11627,0	17616,5	18176,5	22540,0	27260,0	(в 2,3 рази)
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	80,1	100,8	92,1	89,6	107,4	34,1
Запаси, з них	50936	66611	46761	48872	46772	-8,2
виробничі запаси	15002	23753	11628	13031	491	-96,7
незавершене виробництво	6255	19587	29864	14850	21628	(в 2,4 рази)
готова продукція	17167	14152	5151	20945	20553	19,7
товари	12512	9119	118	46	100	-99,2
Дебіторська заборгованість	18619	42506	37465	37326	69716	(в 2,4 разів)
Гроші та їх еквіваленти	18	656	1821	20	552	(в 30 разів)
Інші оборотні активи	0	0	0	0	4701	100,0

Щодо матеріально-технічних ресурсів доцільно відмітити їх зростання та збільшення обсягу, позитивним серед яких є збільшення середньорічної вартості основних засобів на 74,9 % та зростання частки грошей та їх еквівалентів майже в 30 разів, зменшення частки запасів на 8,2 %, зменшення

частки виробничих запасів на 96,7 %, зменшення питомої ваги товарів в запасах товариства на 99,2 %. Негативними тенденціями є зростання середньорічного зносу основних засобів в 2,3 рази протягом 2017-2021 рр., процентний пункт яких збільшується на 34,1, незавершеного виробництва а 2,4 рази, дебіторської заборгованості в 2,4 рази, появою інших оборотних активів у 2021 р.

Розраховані показники свідчать про ефективну політику щодо нарощення основних засобів протягом аналізованого періоду, зменшення питомої ваги запасів в структурі активів, зокрема виробничих запасів та товарів, що свідчить про модернізацію матеріально-технічної бази та ефективність планування виробництва разом із налагодженням логістики. Водночас, значний знос основних засобів, зростання незавершеного виробництва, готової продукції на складах, значне зростання дебіторської заборгованості свідчить про неефективність політики використання виробничих потужностей товариства, невміння спланувати та організувати фінансово-економічні відносини з контрагентами в сфері постачання їм продукції та розрахунку за неї. Складена ситуація потребує врегулювання окремих аспектів формування та використання матеріально-технічної бази.

Зміна персоналу товариства також впливає і на динаміку його фінансових ресурсів, їх складу та структури, що обумовлює ефективність функціонування товариства, його здатності протистояти конкурентному середовищі, створити умови для розвитку та диверсифікації його діяльності. Аналіз показників, які визначають ефективність використання фінансових ресурсів товариства відображено в табл. 2.4.

Значення коефіцієнта автономії, який показує частку власного капіталу, який знаходиться в загальній сумі коштів, інвестованих у діяльність товариства за період 2017-2021 рр. не досягає оптимального рівня, тому позичкові кошти переважають над власними. Коефіцієнт фінансування не дещо перевищує оптимальне значення, яке становить 1, та не має стійкої тенденції до зміни. Коефіцієнт заборгованості зростає та збільшує боргове

навантаження на матеріально-технічну базу товариства. Коефіцієнт фінансової стійкості теж зменшується протягом аналізованого періоду. Загалом, жоден із показників не має свого оптимального значення та навіть не має чіткої тенденції щодо його покращення.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників фінансової стійкості та показників платоспроможності підприємства, за 2017-2021 рр.**

Показники	Звітні роки					Нормативне значення	Зміна (+; -) від нормативного значення				
	2017	2018	2019	2020	2021		2017	2018	2019	2020	2021
<i>Показники фінансової стійкості</i>											
Коефіцієнт автономії	0,49	0,40	0,48	0,43	0,42	>0,5, збільшення	-0,01	-0,10	-0,02	-0,07	-0,08
Коефіцієнт фінансування	1,04	1,50	1,07	1,33	1,38	<1,зменшення	0,04	0,50	0,07	0,33	0,38
Коефіцієнт заборгованості	0,51	0,60	0,52	0,57	0,58	<1,зменшення	-0,49	-0,40	-0,48	-0,43	-0,42
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,96	0,67	0,94	0,75	0,73	більше 1	-0,04	-0,33	-0,06	-0,25	-0,27
<i>Показники платоспроможності</i>											
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,00	0,01	0,07	0,00	0,01	0,35	-0,35	-0,34	-0,28	-0,35	-0,34
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,49	0,40	0,48	0,43	0,42	1	-0,51	-0,60	-0,52	-0,57	-0,58
Коефіцієнт поточної платоспроможності	1,64	2,29	3,20	2,56	2,30	2	-0,36	0,29	1,20	0,56	0,30
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,35	0,30	0,32	0,24	0,30	>0, збільшення	-	↓	↑	↓	↑

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності, який показує, частину поточних зобов'язань, яку товариство має можливість негайно погасити високоліквідними оборотними активами, а власне грошовими коштами та поточними фінансовими інвестиціями є надто низьким або взагалі нульовим протягом аналізованого періоду. Коефіцієнт проміжної платоспроможності, який визначає на частку поточних зобов'язань товариства, яке воно може погасити, використавши поряд з високоліквідними активами дебіторську заборгованість) також має тенденцію до зниження з 2017 р. та не перевищує нормативне значення протягом 2017-2021 рр. і становить 0,49 у 2017 р. та 0,42 у

2021 р. Зменшилося значення коефіцієнту поточної платоспроможності, який визначає грошові одиниці поточних активів, які припадають на 1-ну грошову одиницю поточних зобов'язань. Порівняння фактичних значень показників платоспроможності з нормативними рівнями дозволяє сформулювати висновок про зниження стійкості фінансового стану досліджуваного підприємства.

Наступним етапом дослідження пропонується провести аналіз показників результатів фінансової діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства, за  
2017-2021 рр.**

Зміст операції	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	97651	69716	103317	85141	110979	13,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	73091	54369	87587	62176	79710	9,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	12211	7589	4139	7757	12120	-0,7
Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції - всього, %	12,5	10,9	4,0	9,1	10,9	-12,7

Згідно даних табл. 2.5, підприємство є рентабельним і отримує чистий прибуток протягом 2017-2021 рр. Водночас, слід відмітити зростання чистого доходу на 13,6 %, собівартості – на 9,1 %, та, водночас, зменшення чистого прибутку – на 0,7 % та рівня рентабельності на 12,7 процентних пункти у 2021 р. порівняно з 2017 р.

Отриманий результат аналізу вказує на поступове погіршення ефективності ведення господарської, виробничої та фінансової діяльності, що прослідковується у зменшенні чисельності працівників, погіршенні управління оборотними активами, зростанні позичкового капіталу та інших аспектах. Одним із ключових чинників, які впливають на економічний стан товариства є його персонал, та інструменти менеджменту, які застосовуються відносно нього. Тому наступним етапом дослідження стане кількісний та якісний аналіз персоналу досліджуваного товариства.

**2.2. Кількісний та якісний аналіз персоналу підприємства**

Аналіз складу персоналу в розрізі його загальної, вікової, статевої, освітньої та інших категорій, кількісна та якісна характеристика трудового потенціалу є основними індикаторами ефективності кадрової політики, кадрової стратегії та відповідно кадрової безпеки діяльності досліджуваного підприємства.

Власне тому, наступним етапом дослідження є аналіз системи управління персоналом товариства, який доцільно розпочати з характеристики та динаміка загальної структури персоналу за 2017-2021 рр. (рис. 2.4) (додаток Е).

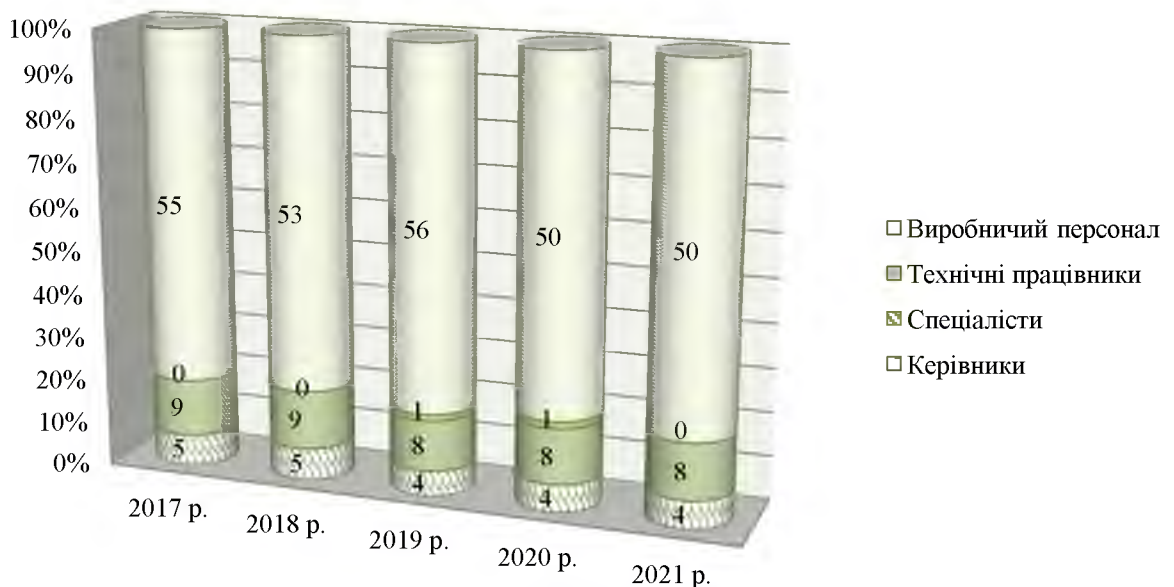


Рис. 2.4. Динаміка загальної структури персоналу підприємства, за 2017-2021 рр.

Відповідно до аналізу, чисельність персоналу досліджуваного товариства постійно зменшується з 2017 р. до 2021 р. За зазначений період спостерігається скорочення персоналу на 7 осіб або ж на 10,1 %. В розрізі категорій управлінського та виробничого персоналу слід відзначити наступне:

– чисельність керівників управлінської категорії персоналу

зменшується на 1 особу порівняно з базовим роком. В розрізі даної категорії структури персоналу це становило зменшення на 20,0 %;

– чисельність спеціалістів управлінської категорії персоналу теж зазнала зміни, а саме зменшення на 1 особу, що становить зменшення частки на 11,1 %. Їх численність у звітному році становить 8 осіб;

– зникла категорія технічних працівників управлінської категорії персоналу у звітному році. Ця категорія була представлена у 2019-2020 рр. посадою секретаря директора;

– чисельність виробничого персоналу теж зменшилась на 5 осіб протягом 2017-2021 рр., що склало скорочення у розмірі 9,1 %. Їх чисельність у 2021 р. – 50 осіб. Максимальна чисельність була у 2019 р. – 56 осіб.

Слід відмітити значне навантаження на управлінський персонал товариства, яке становить близько 12 працівників виробничого персоналу на 1 працівника апарату управління. Водночас вже було відмічено суттєве зростання трудового навантаження на виробничий персонал товариства

Подальша оцінка якісних характеристик персоналу товариства передбачає оцінку його вікової структури, оскільки досвід працівників має значний вплив на ефективність діяльності підприємства. Результати аналізу відображено на рис. 2.5 (додаток Ж).

Найбільша питома вага серед персоналу товариства належать категорії працівникам віком 29-40 років – 48,4,0 %. Проте ця категорія має тенденцію до зниження на 0,9 % відносно 2017 р. Наступною за величиною є питома вага категорії працівників віком 41-50 років – 43,5 %. Частка цієї категорії зросла у 2021 р. порівняно з 2017 р. на 4,4 %. Загалом, зазначена питома вага цих категорій, які формують понад 90 % всього персоналу товариства свідчить про досить зважену кадрову політику підприємства, що орієнтується на набір відносно зрілого персоналу, більш відповідального та з можливим досвідом роботи. Слід зауважити, що така вікова категорія працівників охоплює як виробничий так і управлінський персонал.

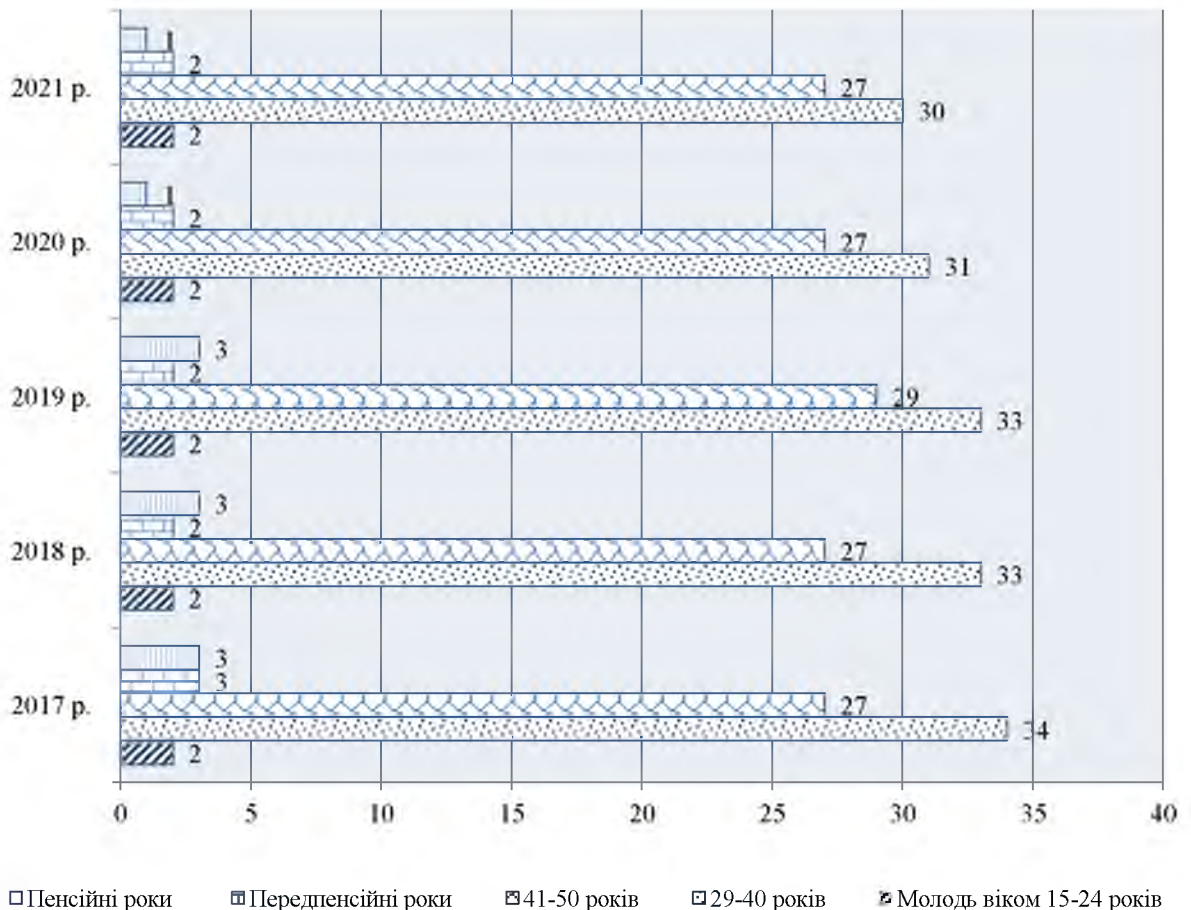


Рис. 2.5. Динаміка вікової структури персоналу підприємства, за 2017-2021 рр.

Категорія працівників, вік яких становить 15-24 років займають зовсім незначну частку в загальній чисельності персоналу – 3,2 %, що на 0,3 % більше порівняно з 2017 р. Якщо розглядати дану категорію у чисельному вираженні, то вона не змінилась протягом 2017-2020 рр., і становить 2 особи. Це переважно працівники задіяні у допоміжному виробництві або в обслуговуванні основного виробництва.

Аналогічну питому вагу має вікова категорія працівників товариства передпенсійних років – 3,2 % у 2021 р., що знижує своє значення на 1,1 %, оскільки чисельний склад даної категорії на початку періоду становив 3 особи, а в кінці – 2 особи. Напроти, працівники, які входять до категорії передпенсійних років – це переважно спеціалісти та керівники досліджуваного підприємства.

Відповідно, найменшою є категорія працівників пенсійного віку, яка у 2021 р. становить лише 1,6 %, що на 2,7 % менше порівняно з 2017 р.

Структура персоналу товариства характеризується також рівнем освіти, аналіз якого відображено на рис. 2.6 (додаток И).

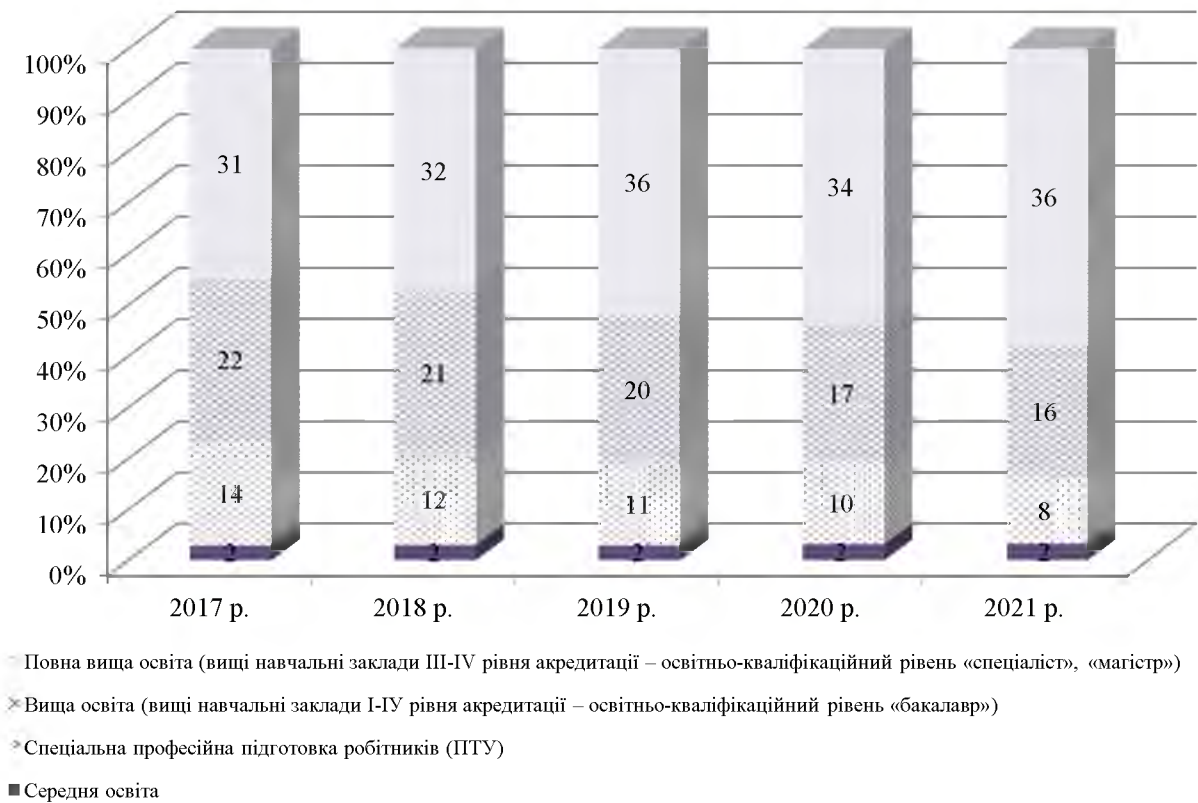


Рис. 2.6. Динаміка освітньої структури персоналу підприємства, за 2017-2021 рр.

Працівників з середньою освітою на товаристві у 2017-2021 рр. незначна чисельність, всього 2 особи. Питома вага цієї категорії зростає на 0,3 % за рахунок скорочення чисельності трудових ресурсів.

Зі спеціальною професійною освітою працює 8 осіб. Чисельність цієї категорії зменшується на 6 осіб протягом аналізованого періоду, а відповідно і зменшується їх частка у питомій вазі персоналу за освітньою структурою. Значення цього зменшення становить 7,4 %.

З освітою рівня бакалавра на досліджуваному товаристві працює 16 осіб, що складає досить значну частку – 25,8 % у 2021 р. Їх чисельність також зменшується на 6 осіб у порівнянні з 2017 р., а питома вага

зменшується на 6,1 %, що зважаючи на динаміку показника працівників з дипломом магістра є позитивною тенденцією. Відтак, 36 осіб, або ж 58,1 % працівників товариства у 2021 р. мають освіту рівня магістра, а їх чисельність збільшилась порівняно з 2017 р. на 5 осіб, а питома вага зросла на 13,1 %.

Отже, керівництво досліджуваного товариства зберігає баланс між необхідною і наявною освітньою структурою персоналу, оскільки керівництво чітко розуміє вимоги до кваліфікації працівника для кожної посади.

Аналіз персоналу товариства за статтю дозволить більш чітко визначити тенденції зміни соціальної структури (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

**Характеристика персоналу підприємства за статтю, 2017-2021 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб					У % до загальної чисельності					Відхилення у 2021 р. до 2017 р.
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Жінки	30	28	30	30	29	43,5	41,8	43,5	47,6	46,8	3,3
Чоловіки	39	39	39	33	33	56,5	58,2	56,5	52,4	53,2	-3,3
Разом	69	67	69	63	62	100	100	100	100	100	x

Враховуючи специфіку діяльності сільськогосподарського товариства, доцільно відмітити досить високу частку жіночого персоналу – 29 осіб у 2021 р. або ж 46,8 %. Доцільно відмітити зростання питомої ваги жінок в статевій структурі персоналу на 3,3 % порівняно з 2017 р. Все одно, чоловічий персонал складає більшість працівників товариства – 33 особи, або ж 53,2 % у 2021 р.

Оскільки в попередніх таблицях було відмічено скорочення чисельності персоналу, то доцільно з'ясувати причини, що до цього призвели, тобто визначити показники руху персоналу за 2017-2021 рр. (табл. 2.7).

Перш за все, доцільно відмітити, що на товаристві спостерігається зменшення показників вивільнення персоналу, про що свідчить чисельність звільнених: у 2017 р. та 2018 р. – найбільше – 7 осіб, та найменше 6 осіб у

2019-2021 рр. Основною статтею звільнення – є звільнення за власним бажанням 83,3 % персоналу у 2019 р., 2021 р., 85,7 % у 2017 р. та 100,0 % у 2018 р. та 2020 рр. Загалом, питома вага цієї категорії звільнених зменшується 16,7 % серед загальної чисельності звільнених. Лише у 2017 р., 2019 р. та 2021 р. спостерігалось звільнення пов'язане із скороченням штату – по одній особі відповідно. Звільнень через порушення дисципліни у аналізованому періоді не спостерігалось, що характеризує позитивний аспект кадрової політики та трудової дисципліни на товаристві.

Таблиця 2.7

**Характеристика показників руху персоналу підприємства, за 2017-2021 рр.**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення у 2021 р. від 2017 р.	
						абсолютне (+;-)	відносне %
Облікова чисельність працівників, осіб з них:	69	67	69	63	62	-7	-10,1
жінки	30	28	30	30	29	-1	-3,3
Звільнено працівників, осіб з них:	7	7	6	6	6	-1	-14,3
за власним бажанням	6	7	5	6	5	-1	-16,7
у % до загальної чисельності звільнених	85,7	100,0	83,3	100,0	83,3	-2,4	-2,4
скорочення штату	1	0	1	0	1	0	0,0
у % до загальної чисельності звільнених	14,3	0,0	16,7	0,0	16,7	2,4	2,4
за порушення дисципліни	0	0	0	0	0	0	0
у % до загальної чисельності звільнених	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Кількість відпрацьованих годин протягом року	215687	218670	219290	200245	196498	-19189	-8,9
Кількість втрачених годин протягом року	1098	1204	1245	1184	1024	-74	-6,7

Зазначене вище підтверджує і незначне відхилення кількості відпрацьованих годин протягом року, зважаючи на зменшення персоналу на 7 осіб протягом аналізованого періоду та зменшення кількості втрачених

годин протягом року на 6,7 %.

Звичайно, важливим аспектом діяльності персоналу товариства, показником його задоволеності та відповідно опосередкованим показником рівня кадрової безпеки є задоволеність персоналу, що обумовлений динамікою фонду оплати праці, аналіз якого наведено на рис. 2.7. (додаток К).

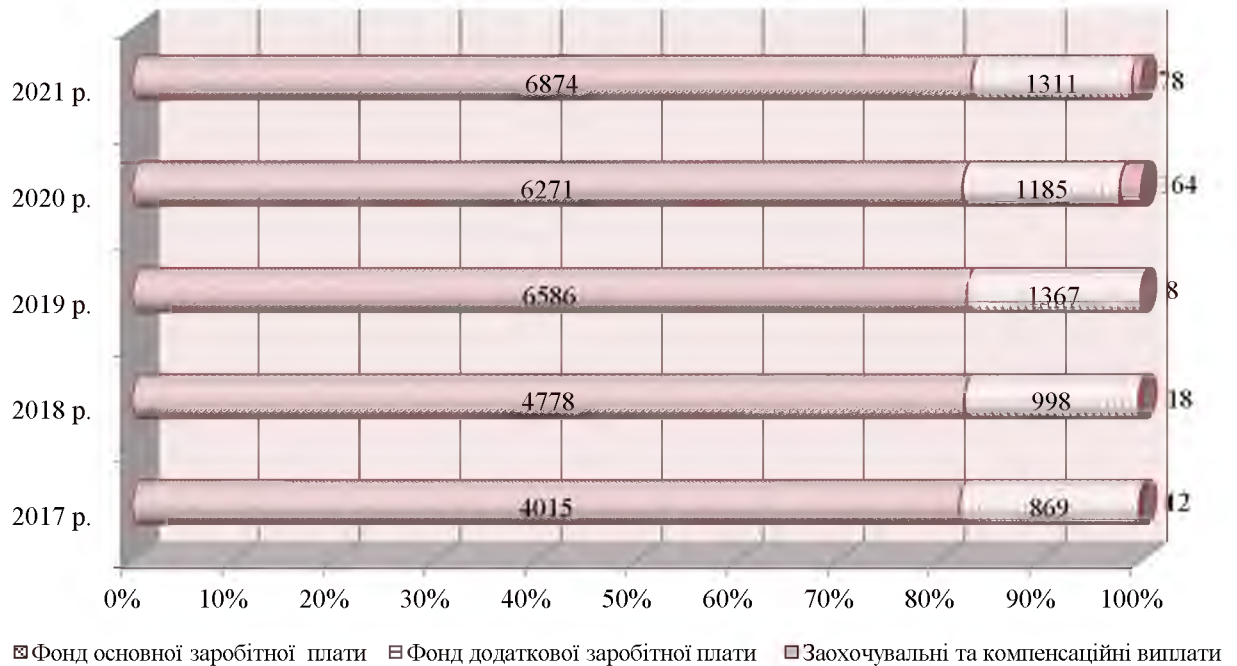


Рис. 2.7. Структура та склад фонду заробітної плати на підприємстві, 2017-2021 рр.

Доцільно відмітити постійне зростання фонду оплати праці, що є позитивною тенденцією формування та розвитку кадрової політики та кадрової безпеки, що мінімізує внутрішню кадрову загрозу через невдоволення персоналу. Основою фонду оплати праці є фонд основної заробітної плати, який становить у звітному році 83,2 %, та зростає у порівнянні з 2017 р. на 1,2 %. Дещо меншим є фонд додаткової заробітної плати із питомою вагою 15,9 %, який зменшується на 1,9 % порівняно з базовим роком. Заохочувальні та компенсаційні виплати складають у звітному році 77,8 тис. грн або ж 0,9 %, і їх питома вага зменшується зростає на 0,7 %.

Отже, трудовий потенціал досліджуваного товариства перебуває у

постійному розвитку, про що свідчить зростання заробітної плати, зменшенням плинності персоналу тощо. Проте ефективній діяльності товариства заважають неформована персонал-стратегія, низький рівень мотиваційного механізму, відсутність орієнтації керівництва для створення кваліфікованого виробничого осередку, що створює додаткові загрози кадровій безпеці, яку пропонується дослідити в наступному підрозділі роботи.

### 2.3. Діагностика загроз кадрової безпеки підприємства

Діагностику кадрової безпеки на досліджуваному товаристві доцільно розпочати з визначення суб'єктів системи управління зазначеною підсистемою. Головним суб'єктом, який забезпечує та врегульовує окремі питання менеджменту кадрової безпеки товариства є директор, оскільки він реалізує загальні функції управління персоналом. Водночас, на товаристві в дану підсистему включені й інші фахівці, які здійснюють управління окремими напрямками кадрової безпеки та менеджменту персоналу: головний бухгалтер, головний агроном, завідувач МТП (рис. 2.8).

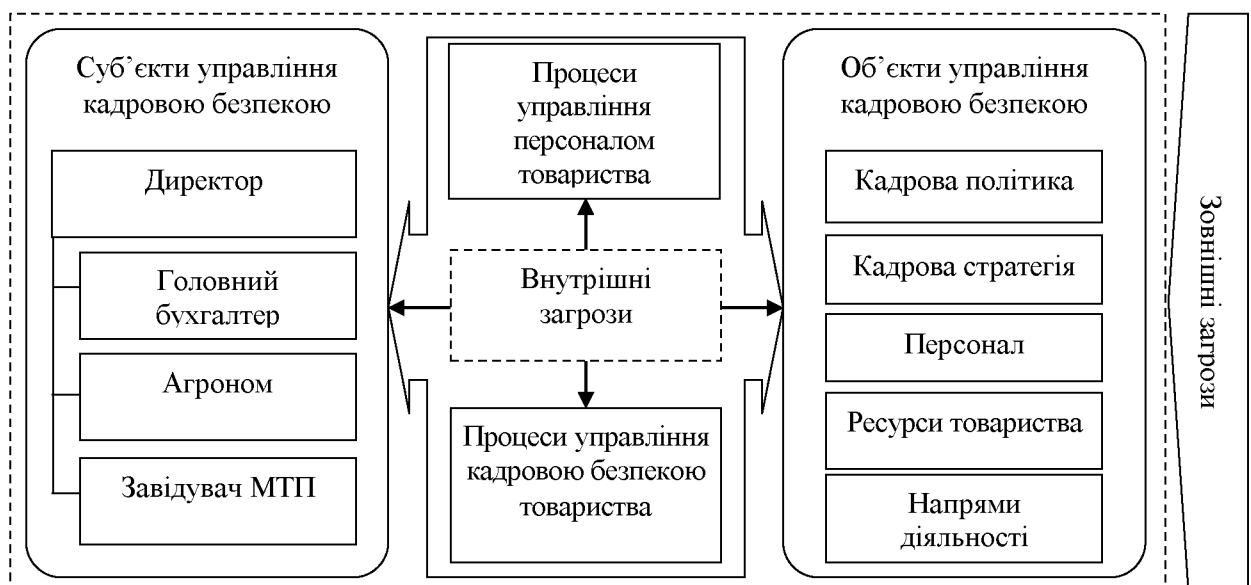


Рис. 2.8. Організаційна побудова системи управління кадровою безпекою на підприємстві, станом на 2022 р.

Характеризуючи наведену модель кадрової безпеки підприємства доцільно відміти класичність та простоту її побудови. Товариство не має окремого відділу управління персоналом, а також і відповідного відділу або фахівця із забезпечення кадрової безпеки. Однією із головних методичних умов ефективного функціонування системи кадрової безпеки виступає закріпленій у відповідних внутрішніх регламентах товариства розподіл компетенцій між суб'єктами управління. Для запобігання можливості дублювання функцій та перетину сфер компетенції однією з методичних вимог до організації системи управління кадровою безпекою товариства є чітка диференціація функцій, повноважень та відповідальності основних учасників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Розподіл компетенцій у системі управління кадровою безпекою підприємства, станом на 2022 р.**

Посада	Компетенції
Директор, головний бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вибір базової концепції організації внутрішньоділових трудових відносин;</li> <li>– затвердження загальної політики та стратегії управління безпекою;</li> <li>– виділення необхідних ресурсів;</li> <li>– контроль за загальною ефективністю системи.</li> </ul>
Директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка та практична реалізація стратегії управління кадровою безпекою;</li> <li>– методичне керівництво діяльністю інших підрозділів;</li> <li>– спеціальне навчання комерційного персоналу;</li> <li>– загальний моніторинг відповідного напрямку діяльності інших підрозділів;</li> <li>– організація службових розслідувань;</li> <li>– виконання відповідних заявок з боку інших підрозділів;</li> <li>– загальна відповідальність за ефективність системи управління.</li> </ul>
Директор, головний агроном, завідувач МТП	<ul style="list-style-type: none"> <li>– реалізація встановлених функцій щодо забезпечення належної відповідальності та лояльності персоналу;</li> <li>– загальна відповідальність за ефективну протидію загроз й переманювання працівників;</li> <li>– оперативна взаємодія зі службами товариства.</li> </ul>
Бригадири рільничих та тракторних бригад	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поточна робота зі спеціального навчання своїх підлеглих;</li> <li>– поточний контроль за дотриманням підлеглими правил забезпечення безпеки;</li> <li>– оперативна взаємодія із системою управління персоналом.</li> </ul>

Інформаційне забезпечення системи управління кадровою безпекою досліджуваного товариства включає три компоненти:

– методи та конкретні процедури отримання суб'єктами управління необхідної первинної інформації щодо управління трудовим потенціалом товариства та рівня кадрової безпеки;

– формалізовані канали проходження інформації в рамках системи, які визначають маршрут руху інформації по інстанціях (принципова схема: «від кого – кому – у яких обсягах та формі – у які терміни»);

– бази даних, пов'язаних з будь-якими проблемами внутрішньої та зовнішньої кадрової безпеки, які накопичуються та оновлюються протягом усього періоду функціонування товариства та використовуються при формуванні управлінських рішень будь-якого рівня.

Нормативно-методичне забезпечення управління персоналом та кадровою безпекою включає зовнішні та внутрішні регламенти, що використовуються в процесі управління аналізованим напрямом діяльності, а також документів рекомендаційного характеру.

До зовнішніх регламентів відносяться законодавчі та підзаконні акти, якими мають керуватися підприємства у процесі забезпечення власної кадрової безпеки.

До внутрішніх регламентів й рекомендацій відносяться будь-які постійно діючі документи, розроблені в рамках керівництвом товариства та введені відповідно до чинного порядку – інструкції, накази, розпорядження тощо. Єдиним обмеженням при розробці внутрішніх регламентів є їх хоча б формальна відповідність чинному законодавству.

Основні документи, які забезпечують напрям кадрової безпеки на підприємстві:

– посадові інструкції керівництва та спеціалістів товариства, які очолюють відповідні напрямки діяльності;

– посадові інструкції виробничого персоналу товариства;

– інструкції, що визначають порядок роботи з конфіденційною інформацією (базами даних, документами на паперових носіях), правил проведення конфіденційних переговорів тощо;

- інструкції, що визначають порядок роботи з майновими комплексами товариства щодо забезпечення їх безпеки;
- рекомендації співробітникам товариства в області, що розглядається (наприклад, «Пам'ятка молодому спеціалісту товариства»).

Технологічне забезпечення, що забезпечує напрям управління кадровою безпекою на досліджуваному підприємстві визначається як сукупність формалізованих технологій забезпечення безпеки товариства від різних видів кадрових загроз. Їх наявність є основною передумовою ефективності управління, оскільки дозволяє чітко визначити: безпосередніх учасників (фахівців, які беруть участь в операції із захисту від конкретної загрози); управлінські процедури (заходи, які здійснюються в рамках операції); типові терміни операції в цілому та кожній управлінській процедурі окремо; відповідальність учасників за порушення описуваної технології.

Інструментальне забезпечення окреслює сукупність прикладних методів управління, які використовуються в рамках системи. Класифікація цих методів ознаками представлена на рис. 2.9.

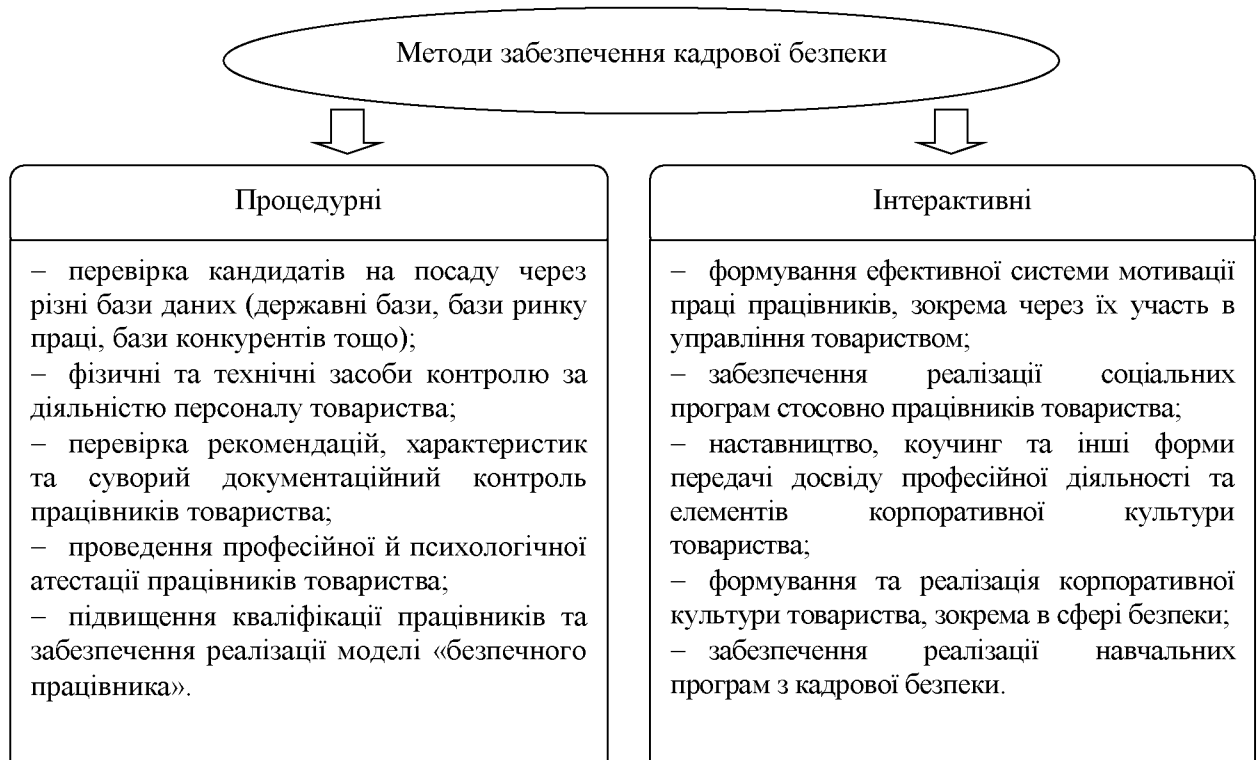


Рис. 2.9. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства

Фінансове забезпечення визначається як сукупність фінансових ресурсів, що виділяються на підтримку та розвиток напряму, що розглядається (придбання спецобладнання, зарплата персоналу, оплата інформації тощо).

Визначивши та охарактеризувавши основні елементи системи управління кадровою безпекою, її забезпечувальні підсистеми на товаристві, доцільно визначити й основні види загроз кадровій безпеці протягом аналізованого періоду, які визначенні на основі опитування провідних спеціалістів (рис. 2.10).

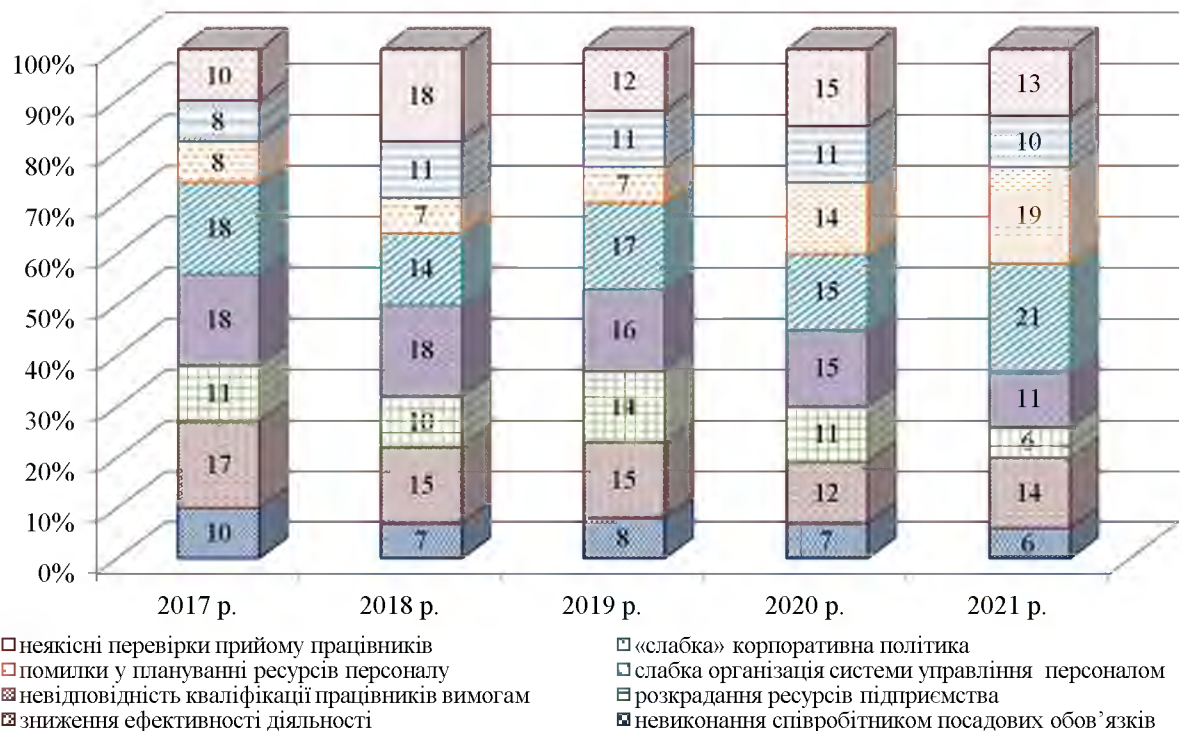


Рис. 2.10. Основні види загроз кадровій безпеці на підприємстві у 2017-2021 рр.

Доцільно відзначити, що частка загроз кадровій безпеці товариства не має чітко вираженої тенденції і варіюється кожного року. Водночас, можна спостерігати найбільшу питому вагу загроз, що пов'язані зі зниженням ефективності діяльності, невідповідністю кваліфікації працівників вимогам, слабкою організацією системи управління персоналом, помилками у плануванні ресурсів персоналу, «слабкою» корпоративною політикою товариства та неякісними перевітками прийому працівників.

Окрім аналітики загроз кадровій безпеці товариства, важливим елементом виступають і основні наслідки реалізації зазначених загроз, які теж не мають стійкої тенденції зміни протягом 2017-2021 рр. (рис. 2.11).

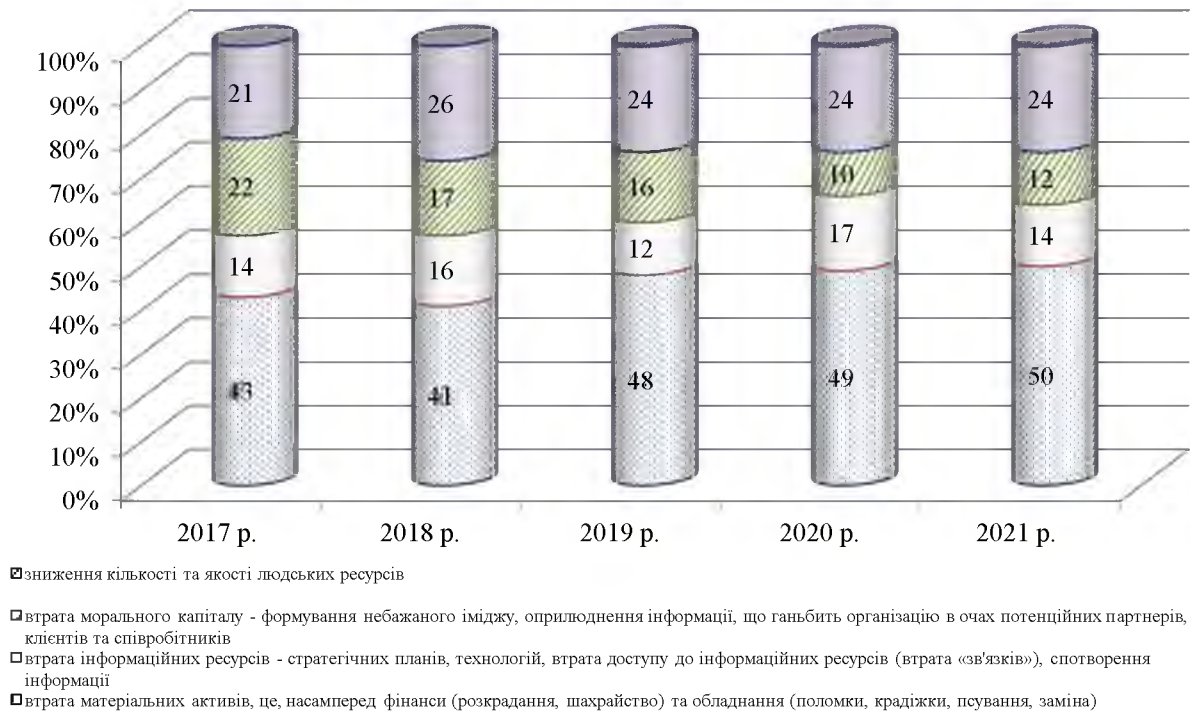


Рис. 2.10. Основні види наслідків реалізації загроз кадровій безпеці на підприємстві у 2017-2021 рр.

Відтак, з позиції реалізації загроз кадровій безпеці найбільш вразливими є матеріально-технічні ресурси, як з тих або інших причин діяльності персоналу псуються, ламають, розкрадають тощо. Негативним аспектом є зниження чисельності та якості людського потенціалу через фактор загроз кадровій безпеці товариства. Частка цих наслідків в загальній структурі коливається в межах 21-26 % протягом 2017-2021 р. Проте, керівництво товариства зіткнулося із загрозами, що призводили до втрати інформаційних ресурсів або пошкоджень комунікаційних каналів, а також із загрозами кадровій безпеці, які спричиняли втрату морального капіталу – формування небажаного іміджу, оприлюднення інформації, що ганьбить товариство в очах потенційних партнерів, клієнтів та співробітників.

Загалом, стратегію управління кадровою безпекою товариства можна

визначити як тип стратегії пасивного захисту від небезпек. В основі цього лежить стратегічна орієнтація керівництва на фактичну відмову від забезпечення кадрової безпеки своїми силами шляхом реалізації наступних двох принципів:

першим принципом є пріоритетна орієнтація на захист із боку держави в особі правоохоронних та судових органів. Позиціонуючи себе як сумлінного платника податків, товариство передбачає, що і держава, у свою чергу, сумлінно виконуватиме свої традиційні функції, зокрема забезпечувати надійний захист безпеки не лише своїх громадян, а й законних інтересів юридичних осіб, у тому числі у сфері безпеки;

другим принципом є мінімізація витрат за напрямом діяльності. Він логічно взаємопов'язаний з першим принципом і передбачає відмову від подвійної оплати власної безпеки (через податки державі та через власний бюджет). У цьому випадку товариство фінансуватиме лише ті витрати, які забезпечують мінімальний рівень її безпеки.

Основною перевагою такого типу стратегії є економія фінансових ресурсів та трудовитрат на забезпечення кадрової безпеки. Подібна економія забезпечується не лише за рахунок відсутності повноцінної служби безпеки, а й завдяки відмові таких трудомістких управлінських процедур, пов'язаних із поточним управлінням персоналом, як: ретельний відбір кандидатів на працевлаштування з метою відсіву потенційно нелояльних працівників; спеціальне навчання нових співробітників правилам забезпечення безпеки роботодавця; -спеціальна підготовка всіх категорій менеджерів; моніторинг психологічного клімату у трудовому колективі з метою своєчасного виявлення незадоволених працівників тощо.

Недоліками цієї стратегії управління кадровою безпекою можна вважати варіанта повну залежність безпеки товариства від зовнішніх контрагентів: загальної сумлінності контрагентів та працівників товариства, ефективності чинного законодавства; якості роботи правоохоронних органів та судових інстанцій.

## Висновки до розділу 2

Проведена діагностика управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, дозволила відзначити:

1. Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю є сільськогосподарським виробником, основний виробничо-господарський напрямок, якого полягає у виробництві кукурудзи, соняшнику та сої. Отриманий результат характеристики економічної діяльності вказує на поступове погіршення ефективності ведення господарської, виробничої та фінансової діяльності, що прослідковується у зменшенні чисельності працівників, погіршенні управління оборотними активами, зростанні позичкового капіталу та інших аспектах.

2. Аналіз складу персоналу в розрізі його загальної, вікової, статевої, освітньої та інших категорій вказує на ефективний розподіл управлінського та виробничого персоналу, оптимальність вікової структури (серед працівників переважає категорія віком 29-50 років), освітньої структури (58,1 % працівників товариства у 2021 р. мають освіту рівня магістр), статевої структури (53,2 % – чоловічий та 46,8 % – жіночий персонал), тенденції зростання заробітної плати та зменшенням плинності персоналу.

3. Головним суб'єктом, який забезпечує та врегульовує окремі питання менеджменту кадрової безпеки товариства є директор, оскільки він реалізує загальні функції управління персоналом. Водночас, на товаристві в дану підсистему включені й інші фахівці, які здійснюють управління окремими напрямами кадрової безпеки та менеджменту персоналу: головний бухгалтер, головний агроном, завідувач МТП. Протягом аналізованого періоду можна спостерігати загрози кадровій безпеці, що пов'язані зі зниженням ефективності діяльності, невідповідністю кваліфікації працівників, слабкою організацією системи управління персоналом, помилками у плануванні ресурсів персоналу, «слабкою» корпоративною політикою товариства та неякісними перевітками прийому працівників, які не мають стійкої тенденції до зміни.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### 3.1. Вдосконалення методики оцінки рівня ефективності управління кадровою безпекою підприємства

З метою визначення напрямів підвищення ефективності кадрової безпеки на досліджуваному товаристві доцільно визначити фактори, які найбільш впливають на формування її рівня. Зазначене пропонується здійснити шляхом впровадження методики визначення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства, та надалі за допомогою кореляційно-регресійного аналізу визначити рівень впливу окремих показників на його рівень. Для визначення інтегрального значення рівня кадрової безпеки пропонується використати методику, яка об'єднує окремі методи визначення інтегрального показника кадрової безпеки [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.] (табл. 3.1).

Вагові коефіцієнти нормуються на 1 за формулою (3.1):

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

де  $i = 1 \dots N$ ;

$N$  – загальна кількість індикаторів.

Оцінити рівень кадрової безпеки товариства можна шляхом порівняння всієї сукупності індикаторів кадрової безпеки з еталонними значеннями. У цьому порівнянні може виконуватися, як із різниці, так і в міру схожості. Алгоритм оцінки рівня кадрової безпеки складається з наступних етапів:

визначення еталонних значень показників для визначення інтегрального показника кадрової безпеки у відносних одиницях;

- розрахунок значень індикаторів кадрової безпеки для товариства у відносних одиницях;
- визначання вагових коефіцієнтів індикаторів;
- нормалізація значень вагових індикаторів на одиницю, якщо вони визначенні в балах;
- розрахунок інтегрального значення кадрової безпеки товариства;
- змістовна інтерпретація значення інтегрального показника кадрової безпеки відносно прийнятої шкали рівня кадрової безпеки.

Таблиця 3.1

**Пропонована методика визначення інтегрального показника рівня кадрової безпеки підприємства**

Індикатор	Розрахунок	Порогове значення	Еталон	Тип індикатора	Вага індикатора
Коефіцієнт плинності кадрів	$Kз/ССЧ$ , де $Kз$ – кількість звільнених за звітний період; $ССЧ$ – середньооблікова чисельність персоналу за звітний період	2-10 %	2	дестимулятор	9
Освітня структура	Експертним методом	100 %	100	стимулятор	7
Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал	Витрати на навчання/обсяг витрат за персонал	немає	30	стимулятор	6
Ступінь задоволеності оплатою праці	Експертним методом	100 %	100	стимулятор	7
Питома вага оплати праці в загальних витратах	Фонд оплати праці/обсяг витрат	55-80 %	70	стимулятор	5
Наявність профзахворювань	$Kзах/СЧ$	0-3 %	0,5	дестимулятор	9
Рівень автоматизації праці	$Кап/Кр$ , де $Кап$ – кількість автоматизованих робіт	від 70 %	90	стимулятор	6
Ймовірність збереження комерційної таємниці	Експертним методом	100 %	100	стимулятор	5
Частка персоналу, який не має порушень трудовий дисципліни	$Кнп/ССЧ$	100 %	100	стимулятор	10

Інтегральний показник обчислюється за формулою (3.2):

$$P_s = \sum_{n=1}^N w_{n_1} x_n^0 x_n^e, \quad (3.2)$$

де  $n$  номер індикатора;

$W$  – ваговий коефіцієнт індикатора;

$x_n^0$  – значення індикатора підприємства;

$x_n^e$  – значення індикатора еталонного зразка.

Для надання змістовної інтерпретації отриманого за формулою (3.2) значення інтегрального показника відповідно до шкали (табл. 3.2), необхідно отримане число розділити на число, яке отримано внаслідок обчислення міри подібності зразка із власним значенням. Відношення цих показників завжди в межах 0; 1.

Таблиця 3.2

### Шкала рівня кадрової безпеки підприємства

Інтервал	Характеристика стану
00,0 - 0,20	критичне
0,21 - 0,40	кризове
0,41 - 0,60	задовільне
0,61 - 0,80	нормальне
0,81 - 1,00	стабільне

Для оцінки рівня кадрової безпеки досліджуваного підприємства за допомогою інтегрального показника потрібні додаткові дані, які відображені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Індикатори визначення рівня кадрової безпеки підприємства

Індикатор	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт плинності кадрів	10,14	10,45	8,70	9,52	9,68
Освітня структура	97,10	97,01	97,10	96,83	96,77
Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал	11,60	8,91	9,63	10,25	11,14
Ступінь задоволеності оплатою праці	64,2	67,8	69,5	71,3	73,2
Питома вага оплати праці в загальних витратах	9,79	7,14	8,66	9,13	8,10
Наявність профзахворювань	0	0	0	0	0
Рівень автоматизації праці	13,5	14,1	15,6	14,2	16,8
Ймовірність збереження комерційної таємниці	73,0	85,0	90,0	90,0	92,0
Частка персоналу, який не має порушень трудовий дисципліни	84,3	85,6	87,1	89,2	91,6

Для визначення рівня кадрової безпеки товариства необхідно здійснити нормування вагових коефіцієнтів для значення еталонного індикатора (табл. 3.3) та значень індикаторів товариства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Визначення еталонного значення рівня кадрової безпеки на підприємстві

Індикатор	Еталон, %	Вага індикатора	Розрахунок еталону	
			$w_i$	$w_i$ на 1
Коефіцієнт плинності кадрів	2	9	0,2	0,004
Освітня структура	100	7	7,0	0,175
Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал	30	6	1,8	0,045
Ступінь задоволеності оплатою праці	100	7	7,0	0,175
Питома вага оплати праці в загальних витратах	70	5	3,5	0,088
Наявність профзахворювань	0,5	7	0	0,003
Рівень автоматизації праці	90	6	5,4	0,135
Ймовірність збереження комерційної таємниці	100	5	5	0,125
Частка персоналу, який не має порушень трудовий дисципліни	100	10	10	0,25
Інтегральний показник				1

Відповідно до розрахованого еталонного показника доцільно відмітити значний вплив на рівень кадрової безпеки товариства коефіцієнт плинності кадрів, частка персоналу, який не має порушень трудової дисципліни. На другому місці – показники, які характеризують рівень освітньої структури, ступінь задоволеністю оплатою праці, наявність професійних захворювань. На третьому місці це показники з середнім рівнем вагового коефіцієнту – частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал, рівень автоматизації праці, питома вага оплати праці в загальних витратах, ймовірність збереження комерційної таємниці.

Проте наявність еталонного значення рівня кадрової безпеки досліджуваного підприємства доцільно порівняти із фактичними значеннями цього показника за 2017-2021 рр. Розрахунки інтегрального значення кадрової безпеки товариства наведено в табл. 3.5.

Відповідно до отриманих розрахунків, найвище значення кадрової безпеки товариства спостерігалось у 2017 р. – 0,527, найменше у 2019 р. – 0,461, а у звітному 2021 р. становило – 0,519. Відповідно до пропонованої

шкали рівня кадрової безпеки значення її на підприємстві протягом аналізованого періоду перебувало на задовільному рівні.

Таблиця 3.5

**Розрахунок інтегрального показника рівня кадрової безпеки підприємства, за 2017-2021 рр.**

Індикатор	2017 р.			2018 р.			2019 р.			2020 р.			2021 р.		
	%	w <sub>i</sub>	w <sub>i</sub> на 1	%	w <sub>i</sub>	w <sub>i</sub> на 1	%	w <sub>i</sub>	w <sub>i</sub> на 1	%	w <sub>i</sub>	w <sub>i</sub> на 1	%	w <sub>i</sub>	w <sub>i</sub> на 1
Коефіцієнт плинності кадрів	10,14	1,65	0,05	10,45	1,73	0,05	8,7	2,1	0,06	9,52	2,4	0,07	9,68	2,5	0,08
Освітня структура	97,1	4,55	0,13	97,01	4,71	0,14	97,1	5,21	0,15	96,83	5,19	0,15	96,77	5,18	0,15
Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал	11,6	0,45	0,01	8,91	0,59	0,02	9,63	0,67	0,02	10,25	0,7	0,03	11,14	0,75	0,05
Ступінь задоволеності оплатою праці	64,2	4,67	0,14	67,8	5,38	0,16	69,5	4,89	0,14	71,3	4,95	0,15	73,2	5,05	0,17
Питома вага оплати праці в загальних витратах	9,79	1,86	0,05	7,14	1,98	0,06	8,66	2,07	0,06	9,13	2,17	0,07	8,1	1,87	0,06
Наявність профзахворювань	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Рівень автоматизації праці	13,5	6	0,18	14,1	6	0,18	15,6	6	0,18	14,2	5,6	0,15	16,8	6,5	0,18
Ймовірність збереження комерційної таємниці	73	5	0,15	85	5	0,15	90	5	0,15	90	5	0,15	92	6	0,16
Частка персоналу, який не має порушень трудовий дисципліни	84,3	10	0,29	85,6	10	0,29	87,1	10	0,29	89,2	10,6	0,3	91,6	11,2	0,4
Інтегральний показник	0,527			0,481			0,461			0,489			0,519		

Суттєвий вплив на рівень кадрової безпеки товариства має освітня структура персоналу, ступінь задоволеністю оплатою праці, рівень автоматизації праці, а також рівень трудової дисципліни. Відтак, пропонується визначити прогнозоване значення показника рівня кадрової

безпеки на досліджуваному товаристві з врахуванням зміни зазначених факторів, а також ступенем їх впливу на результативний показник. Зазначені розрахунки доцільно здійснити на основі кореляційно-регресійного аналізу, де буде встановлено вплив витрат на освіту персоналу, витрат на оплату праці та витрат на автоматизацію праці на результуючий показник – рівень кадрової безпеки товариства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу впливу факторів на рівень кадрової безпеки підприємства, за 2017-2021 рр.**

	Позначення	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
Витрати на освіту персоналу, тис. грн	$x_1$	315,6	297,4	214,8	319,4	345,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	$x_2$	6280	6841	5644	7981	8263
Витрат на автоматизацію праці, тис. грн	$x_3$	211,6	119,5	95,4	164,5	311,6
Рівень кадрової безпеки	$y$	0,527	0,481	0,461	0,489	0,519

Основним результатом багатofакторної регресії є визначення ступеню залежності від різних типів витрат, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу товариства (витрати на освіту персоналу, витрати на оплату праці, витрати на автоматизацію праці) на інтегральне значення показника кадрової безпеки. Для зручності, точності та об'єктивності, розрахунки проведено в електронних таблицях Microsoft Excel за використанням вбудованих статистичних, математичних функцій та масивів (додаток Л). Оскільки  $\chi^2_{\text{розр.}}(8,53) < \chi^2_{\text{кр}}(7,81)$  доцільно відзначити, що присутня мультиколінеарність матриці та факторів, які ній відображені. Розрахунки дозволяють стверджувати про значний рівень зв'язку між кадровою безпекою та витратами на автоматизацію праці (0,85), а також витратами на освіту персоналу (0,81). Найменший рівень впливу має показник витрат оплати праці персоналу товариства зі значенням 0,41, тому його виключено із подальшого економетричного аналізу багафакторної регресійної моделі, а власне лінійна регресія матиме вигляд:

$$Y_r = 0,4 + 0,11 X_1 + 0,16 X_3 \quad (3.3)$$

Коефіцієнт детермінації становить 0,79, що свідчить про тісний зв'язок між факторами ( $x_1$ ,  $x_3$ ), також результируючим показником  $Y$ , який відображає рівень кадрової безпеки товариства. Зазначене характеризує суттєвий вплив факторів на досліджуваний показник.

Прогностичне значення інтегрального показника рівня кадрової безпеки досліджуваного товариства на 2023 р. становить 0,63 (рис. 3.1).

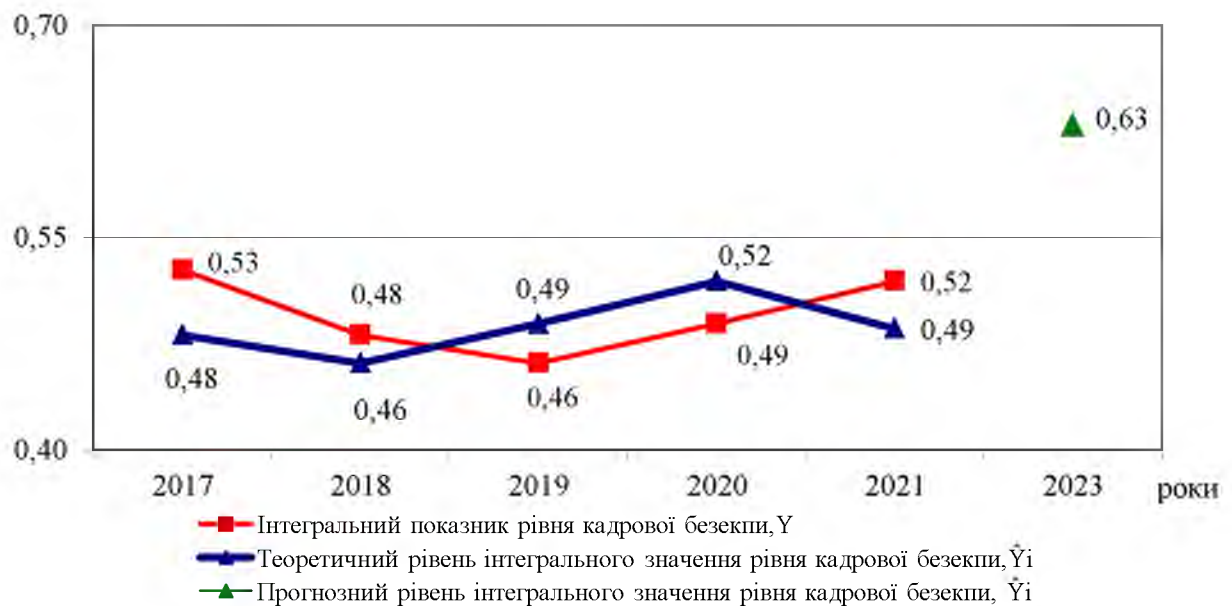


Рис. 2.13. Фактичне, теоретичне та прогнозне значення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства, за 2017-2021, 2023 рр.

Можна зробити висновок, що кожен фактор суттєво впливає на результативний показник – значення інтегрального показника кадрової безпеки досліджуваного товариства. Проте найбільш суттєве значення має вплив витрат на навчання або підвищення кваліфікації персоналу, а також витрати спрямовані на автоматизацію праці. Власне зростання витрат на розвиток персоналу товариства, а саме його освітньої, соціальної, професійної структури дозволить вже у 2023 р. отримати суттєве зростання інтегрального показника кадрової безпеки до рівня 0,63, що відповідно до шкали дозволить вивести рівень кадрової безпеки до нормального рівня. Слід

відзначити, що окрім зазначених вдосконалень потрібно значну увагу приділити оптимізації саме системі управління кадровою безпекою товариства.

### 3.2. Оптимізація моделі управління кадровою безпекою підприємства

При прогнозуванні та оцінюванні впливу очікуваних загроз кадровій безпеці, необхідним є оптимізація моделі управління кадровою безпекою товариства з метою формування ефективного захисту підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз з боку персоналу та оперативного реагування на зміну ситуації. Зазначене передбачає розробку та використання сукупності методів та засобів протидії загрозам кадрової безпеки у розрізі всіх видів корпоративної безпеки. З метою системного представлення поставленого завдання забезпечення кадрової безпеки може бути застосована тривимірна модель (рис. 3.2). Таке уявлення безпеки дозволяє кожному об'єкту виявити допустиме поєднання можливих загроз, засобів й методів захисту від них.

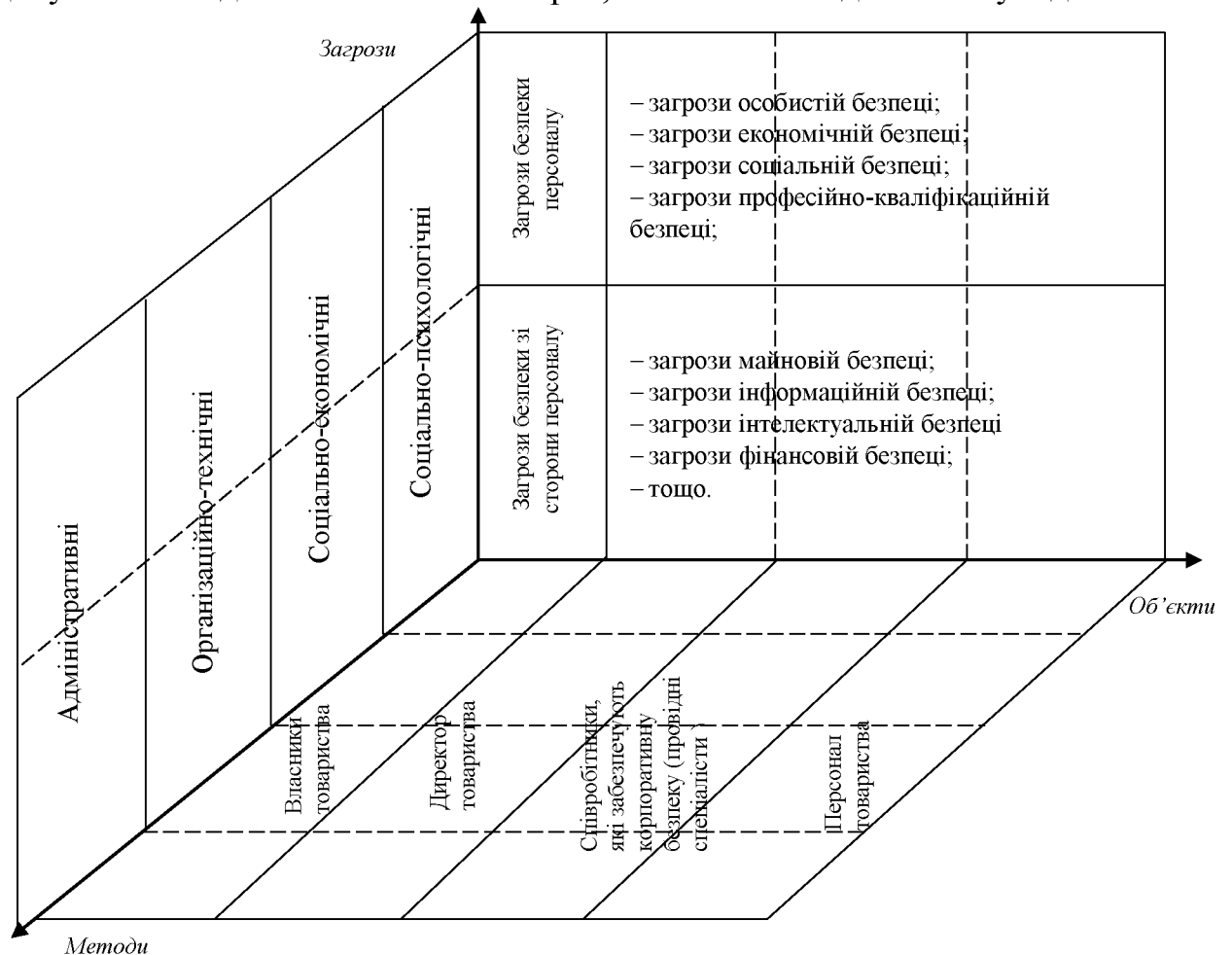


Рис. 3.2. Пропонована модель управління кадровою безпекою підприємства

На основі розгортки моделі в площині «об'єкти – загрози кадровій безпеці» можна виділити загрози, які найбільш характерні для тих чи інших груп персоналу, а також найбільш вразливі об'єкти кадрової безпеки. Розгортка у площині «загрози кадрової безпеки – методи протидії загрозам» дозволяє оцінити якість системи захисту від того чи іншого виду загроз. Розгортка в площині «об'єкти – методи протидії загрозам» дає можливість підібрати конкретні засоби захисту стосовно специфіки об'єкта кадрової безпеки. У найзагальнішому вигляді опис моделі запропоновано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Опис пропонуваної моделі управління кадровою безпекою підприємства у розгорненні «об'єкти забезпечення кадрової безпеки – форми реалізації загроз – методи протидії загрозам»**

Об'єкт забезпечення кадрової безпеки	Роль у забезпеченні корпоративної безпеки	Основні форми реалізації загроз	Методи протидії реалізації кадровим загрозам
1	2	3	4
Власники, директор, провідні фахівці	Власники та директор, разом із провідними фахівцями мають формувати стратегію корпоративної безпеки товариства та кадрової безпеки зокрема. Приймати рішення щодо виділення необхідних ресурсів на забезпечення безпеки. Можуть обійти механізми контролю за наявними повноваженнями. Їх дії можуть завдати найбільшої шкоди майновим та немайновим інтересам товариства	Крадіжка, шахрайство, промислове шпигунство	Захист від загроз та зазіхань ззовні, відстеження участі в іншому бізнесі, зв'язків з кримінальними структурами. Формування лояльності та довгострокової мотивації
Співробітники, які забезпечують корпоративну безпеку (керівники структурних	Реалізують стратегію та політику забезпечення кадрової безпеки, виконують функції забезпечення безпеки. Відповідають за кадрове забезпечення системи безпеки товариства	Низька кваліфікація, вербування з боку конкурентів та інших груп впливу	Формування лояльності, безперервне підвищення кваліфікації з метою формування необхідних компетенцій у сфері забезпечення корпоративної безпеки

підрозділів, керівники функціональних напрямів забезпечення безпеки тощо)			
---	--	--	--

Продовж. табл. 3.7

1	2	3	4
Особливо цінні (ключові) співробітники	Вносять істотний внесок у підвищення економічної та інтелектуальної безпеки товариства, досягнення її цілей	Мають високу конкурентоспроможність на ринку праці, тому можуть бути об'єктом переманювання з боку конкурентів	Підтримка та підвищення лояльності, у тому числі за допомогою формування конкурентоспроможного винагороди за результати праці, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу, формування середовища для розвитку талантів, заохочення ініціативи. Утримання через відстеження мотиваційних очікувань
Співробітники, які мають доступ до інформаційних ресурсів	Їх дії можуть нести загрозу інформаційній та інтелектуальній безпеці організації, самі вони можуть стати об'єктом вербування та шантажу	Умисне та ненавмисне порушення правил забезпечення інформаційної безпеки	Захист від погроз та посягань ззовні, контроль персоналу, укладання договорів про нерозголошення комерційної таємниці
Співробітники, які володіють комерційною таємницею та конфіденційною інформацією		Передача конкурентам та іншим заінтересованим особам інформації, що становить комерційну таємницю	
Працівники, які мають доступ до матеріальних активів та фінансових ресурсів	Є потенційними носіями загрозу майновій безпеці товариства	Розкрадання коштів та майна, недбале ставлення до майна, свідоме його ушкодження	Захист від погроз та посягань ззовні, укладання договорів про матеріальну відповідальність, кадровий контроль
Персонал товариства	Дії персоналу, як правило, не завдають істотної шкоди і не мають серйозних негативних наслідків	Крадіжка, шахрайство, звільнення тощо.	Кадровий контроль, заходи щодо скорочення плинності кадрів, звільнення у разі прояву різних форм нелояльності

Серед методів забезпечення кадрової безпеки особливо слід виділити ті, які сприяють підвищенню благонадійності та запобіганню нелояльності працівників товариства. Узагальнення дослідницьких підходів до їхнього

змісту дозволяє виділити методи, що мають адміністративний, соціально-економічний та соціально-психологічний характер

До адміністративних методів можна віднести:

- проведення всебічного відбору кадрів, при якому не допускається прийом на роботу осіб, які мають деструктивну спрямованість особистості, соціальні зв'язки, що ганьблять їх;
- біографію, що свідчить про наявність у них моральних дефектів;
- проведення періодичної оцінки ступеня захищеності життєвоважливих інтересів працівників, особливо тих з них, хто обіймає посади з підвищеним рівнем ризику кадрової безпеки;
- інформування персоналу про те, яке покарання може слідувати у разі порушення конкретних норм дисципліни (догана, позбавлення премії, зниження на посаді, позбавлення певних пільг, звільнення тощо);
- навчання персоналу правилам і нормам забезпечення безпеки.

Розвиток певних духовно-моральних якостей у персоналу можливий також за допомогою спеціального навчання, спрямованого визначення орієнтирів у трудовій діяльності, розвиток етичної ерудиції, формування здатності давати неупереджену оцінку своїм діям та вчинкам у разі конфлікту інтересів;

- забезпечення ефективного контролю за діяльністю персоналу;
- формування локальної нормативно-правової бази забезпечення кадрової безпеки організації, яка передбачає розробку та затвердження норм та правил поведінки, у тому числі етичних, обов'язкових для дотримання.

До числа основних регламентуючих документів слід віднести правила внутрішнього трудового розпорядку, трудові договори, договори матеріальної відповідальності, договори про нерозголошення конфіденційної інформації, комерційної таємниці, персональних даних, регламенти використання засобів комунікації та доступу до Інтернету та ін.

Як додатковий інструмент регулювання соціально-трудова відносин, які не охопили у своєму регулюванні локальні нормативні акти, може

використовуватися етичний кодекс; звільнення працівників за грубі порушення правил та норм кадрової безпеки. При цьому «звільнення має бути мирним», а з боку кадрового менеджменту мають бути вжиті доступні та прийнятні з погляду закону заходи для того, щоб після відходу з товариства працівник не робив спроб помститися або заподіяти шкоду.

До основних соціально-економічних методів можна віднести:

- створення умов, за яких працівнику не вигідно здійснювати дії, що завдають шкоди товариству;

- введення системи матеріального та інших видів стимулювання, додатково працівників, які «прив'язують» до товариства, які він не зможе отримати в конкуруючих організаціях. Така система може включати заохочення за сумлінну роботу, дотримання трудової дисципліни та лояльність товариства (преміювання, надання цінних подарунків або інших нагород, туристичних путівок тощо);

- попередження ситуацій, за яких працівник або близькі йому люди можуть опинитися у безвихідному чи критичному становищі у разі виникнення гострих життєвих проблем. Профілактика таких ситуацій (зокрема, боргів, матеріальних труднощів) має здійснюватися шляхом кредитування працівників, створення каси взаємодопомоги тощо.

Соціально-психологічні методи передбачають:

- формування корпоративного духу, включаючи вживання заходів щодо створення у працівників почуття приналежності до підприємства, згуртованості колективу, створення такого соціально-психологічного клімату, який сприяв би сприйняттю товариства як референтної для кожного працівника, а також перешкоджає діям та вчинкам, спрямованим на заподіяння шкоди організації;

- формування на товаристві такого стилю роботи керівників будь-якого рангу, який не буде жорстко авторитарним, не призводитиме до приниження, зачіпати почуття власної гідності підлеглих, щоб не провокувати зворотну негативну реакцію. Варто зазначити, що методи

забезпечення кадрової безпеки повинні конкретизуватися з урахуванням індивідуально-особистісних характеристик персоналу, націлюватися на сприйняття кожного конкретного працівника як потенційного суб'єкта загроз безпеці досліджуваного підприємства.

Забезпечення безпеки персоналу на досліджуваному товаристві повинно визначатися як комплекс заходів, спрямованих на виявлення та запобігання всіляким ризиків і загроз, різних негативних наслідків для підприємства, які можуть виникнути в процесі роботи та поведінки персоналу, його інтелектуального потенціалу та трудових відносин в цілому. Для того, щоб на товаристві забезпечення безпеки персоналу було найбільш ефективним, необхідно задіяти не лише ресурси системи безпеки. Потрібна злагоджена, комплексна робота на всіх рівнях управління. Успіх діяльності системи, що забезпечує безпеку персоналу та всього товариства в цілому, полягає в гармонійній роботі складових, представлених рис. 3.3.

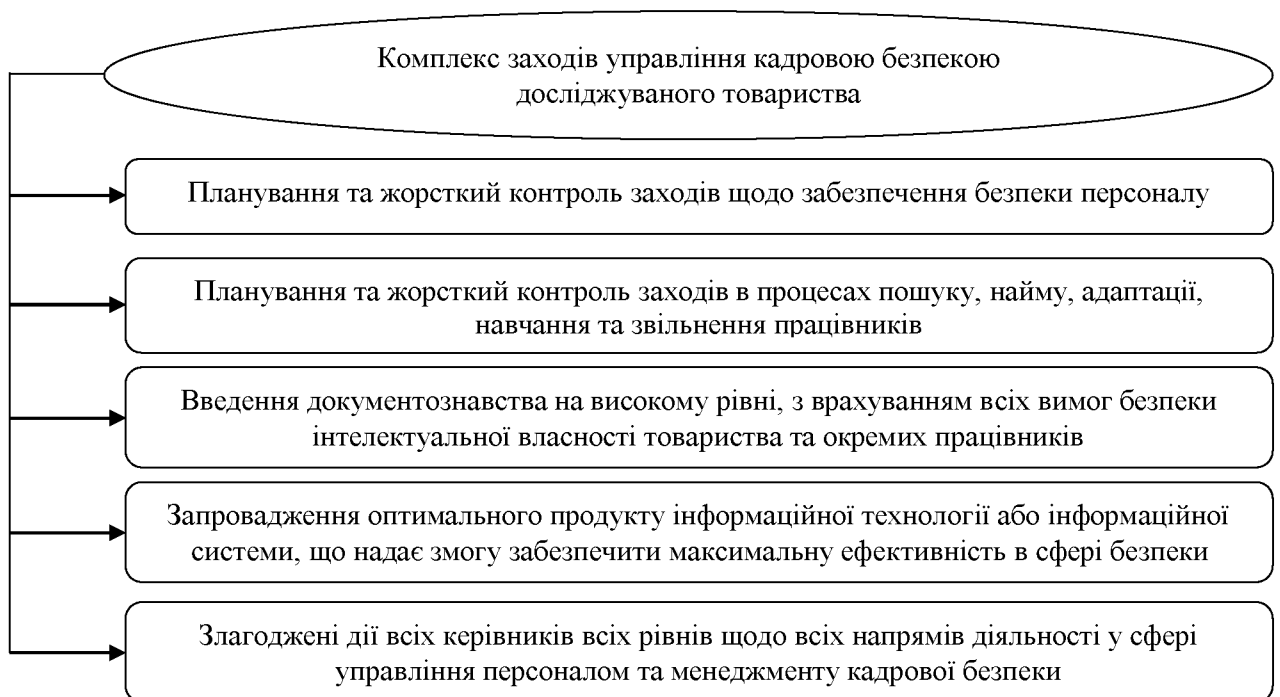


Рис. 3.3. Комплекс заходів управління кадровою безпекою підприємства

Оскільки ще на етапі аналізу кадрової безпеки досліджуваного товариства було відмічено її тісний зв'язок з системою управління

персоналом, то й рекомендації щодо вдосконалення менеджменту безпеки персоналу повинні імплементуватись в діяльність системи управління персоналом. Відтак, у кадровій роботі, з погляду кадрової безпеки, необхідно дотримуватись наступних напрямків, представлених на рис. 3.4.



Рис. 3.3. Напрями управління кадровою безпекою підприємства

Проаналізувавши всі фактори більш детально можна дійти висновку, що кадрова безпека є важливою складовою економічної безпеки товариства, вона націлена на роботу з персоналом та встановлення трудових й етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Оптимізація прибутковості товариства безпосередньо залежить від ефективності та злагодженості робіт, спрямованих на забезпечення кадрової безпеки.

Ефективні роботи у цій сфері допоможуть більш ніж на 60 % зменшити прямі та непрямі збитки досліджуваного підприємства, які, як правило, пов'язані із людським фактором.

### **Висновки до розділу 3**

Визначені шляхи вдосконалення управління кадровою безпекою на досліджуваному товаристві в умовах динамічного бізнес-середовища, полягають у наступному:

1. Запропоновано методику визначення інтегрального показника кадрової безпеки товариства, яка базується на нормалізації показників всебічної оцінки персоналу (коефіцієнту плинності кадрів, освітньої структури, частки витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал, ступеню задоволеності оплатою праці, питомої ваги оплати праці в загальних витратах, наявності профзахворювань, рівня автоматизації праці, ймовірності збереження комерційної таємниці, частки персоналу, який не має порушень трудовий дисципліни), встановлення їх вагових коефіцієнтів та розрахунку еталонного значення.

2. На основі кореляційно-регресійного аналізу здійснено прогнозування рівня кадрової безпеки товариства на 2023 р. та визначено найсуттєвіший вплив витрат на освіту персоналу та витрат на автоматизацію праці як факторів підвищення рівня безпеки персоналу.

3. Запропоновано оптимізацію моделі управління кадровою безпекою товариства з метою формування ефективного захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз з боку персоналу та оперативного реагування на зміну ситуації. Зазначене передбачає розробку та використання сукупності методів та засобів протидії загрозам кадрової безпеки у розрізі всіх видів корпоративної безпеки. З метою системного представлення поставленого завдання забезпечення кадрової безпеки застосована тривимірна модель «об'єкти забезпечення кадрової безпеки – форми реалізації загроз – методи протидії загрозам». Здійснено детальний опис цієї моделі, на основі якого розроблено та

охарактеризовано комплекс заходів та напрямків управління кадровою безпекою, а також виокремлено три групи найбільш дієвих методів управління безпекою персоналу.

## ВИСНОВКИ

1. Проведення групування визначень кадрової безпеки у розрізі підходів до управління, яке дозволило визначити особливості зазначеної категорії з позицій цільового, процесного, структурного та функціонального підходів. Запропоновано кадрову безпеку розглядати як багаторівневу систему соціально-трудова відносин між її учасниками, спрямовану на запобігання негативним впливам на діяльність суб'єкта господарювання з боку персоналу за допомогою правильного вибору та застосування відповідних засобів, методів та інструментом управління, і сприяє як ефективному використанню персоналу, так і успішному розвитку підприємства в цілому.

2. Сформовано модель системи управління кадровою безпекою підприємства, базовими елементами якої є предмет захисту, джерела загроз та умови (чинники), що забезпечують безпеку, об'єкти забезпечення безпеки, суб'єкти забезпечення безпеки, відносини між ними, а також механізм забезпечення (політику, стратегію, функції, методи, принципи, важелі, інструменти, заходи тощо).

3. Досліджуване товариство – сільськогосподарський виробник, основний виробничо-господарський напрямок, якого полягає у виробництві кукурудзи, соняшнику та сої. Проведена характеристика організаційної побудови товариства, його економічного стану діяльності стверджує про поступове погіршення ефективності ведення господарської, виробничої та фінансової діяльності, яке прослідковується у зменшенні чисельності працівників, погіршенні управління оборотними активами, зростанні позичкового капіталу та інших аспектах. Розраховані показники свідчать про ефективну політику щодо нарощення основних засобів протягом аналізованого періоду, зменшення питомої ваги запасів в структурі активів, зокрема виробничих запасів та товарів,

що свідчить про модернізацію матеріально-технічної бази та ефективність планування виробництва разом із налагодженням логістики. Водночас, значний знос основних засобів, зростання незавершеного виробництва, готової продукції на складах, значне зростання дебіторської заборгованості свідчить про неефективність політики використання виробничих потужностей товариства, невміння спланувати та організувати фінансово-економічні відносини з контрагентами в сфері постачання їм продукції та розрахунку за неї.

4. Аналіз загальної, вікової, статевої, освітньої структури персоналу, як основного суб'єкта та об'єкта системи кадрової безпеки товариства свідчить про ефективність розподілу управлінського та виробничого персоналу, оптимальність вікової структури (серед працівників переважає категорія віком 29-50 років), освітньої структури (58,1 % працівників товариства у 2021 р. мають освіту рівня магістр), статевої структури (53,2 % – чоловічий та 46,8 % – жіночий персонал), а також про тенденції зростання заробітної плати та зменшенням плинності персоналу.

5. Головним суб'єктом системи управління персоналом на товаристві, а відповідно й системою кадрової безпеки є директор, який реалізує загальні функції управління даними підсистемами. До складу системи управління кадровою безпекою товариства включені й інші фахівці (головний бухгалтер, головний агроном, завідувач МТП), які здійснюють управління окремими напрямками. Протягом аналізованого періоду можна спостерігати загрози кадровій безпеці, що пов'язані зі зниженням ефективності діяльності, невідповідністю кваліфікації працівників, слабкою організацією системи управління персоналом, помилками у плануванні ресурсів персоналу, «слабкою» корпоративною політикою товариства та неякісними перевітками прийому працівників, які не мають стійкої тенденції до зміни.

6. Запропоновано методичний підхід до визначення інтегрального показника кадрової безпеки товариства, який базується на нормалізації показників оцінки персоналу серед яких: коефіцієнт плинності кадрів, освітня

структура, частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал, ступінь задоволеності оплатою праці, питома вага оплати праці в загальних витратах, наявність профзахворювань, рівень автоматизації праці, ймовірність збереження комерційної таємниці, частка персоналу, який не має порушень трудовий дисципліни. Пропонована методика також базується на встановленні вагових коефіцієнтів цих показників та розрахунку їх еталонного значення з метою співставлення його зі значенням отриманим у різні періоди функціонування системи кадрової безпеки підприємства.

Проведено кореляційно-регресійний аналіз на встановлення залежності між рівнем кадрової безпеки товариства та рівнем різних видів витрат на розвиток персоналу, з метою визначення пріоритетних шляхів вдосконалення системи управління безпекою персоналу. Здійснено прогнозування рівня кадрової безпеки товариства на 2023 р. та визначено найсуттєвіший вплив витрат на освіту персоналу та витрат на автоматизацію праці як факторів підвищення рівня безпеки персоналу.

7. Запропоновано оптимізацію моделі управління кадровою безпекою товариства з метою формування ефективного захисту підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз з боку персоналу та оперативного реагування на зміну ситуації. Зазначене передбачає розробку та використання сукупності методів та засобів протидії загрозам кадрової безпеки у розрізі всіх видів корпоративної безпеки. З метою системного представлення поставленого завдання забезпечення кадрової безпеки застосована тривимірна модель «об'єкти забезпечення кадрової безпеки – форми реалізації загроз – методи протидії загрозам». На основі розгортки моделі в площині «об'єкти – загрози кадровій безпеці» можна виділити загрози, які найбільш характерні для тих чи інших груп персоналу, а також найбільш вразливі об'єкти кадрової безпеки. Розгортка у площині «загрози кадрової безпеки – методи протидії загрозам» дозволяє оцінити якість системи захисту певного виду. загроз. Розгортка в площині «об'єкти – методи протидії загрозам» дає можливість підібрати конкретні засоби захисту стосовно специфіки об'єкта кадрової безпеки.

Розроблено та охарактеризовано комплекс заходів управління кадровою безпекою, напрями управління кадровою безпекою та викоренлено три групи найбільш дієвих методів управління безпекою персоналу.