

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

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

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Малиш Аліна Григорівна

Керівник: Овчарук Олена Михайлівна

Рецензент: Юнак Олег Юрійович

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Кадрова безпека як інструмент управління персоналом підприємства.....	8
1.2. Система кадрової безпеки підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	22
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	22
2.2. Техніко-економічний аналіз господарської діяльності підприємства.....	27
2.3. Аналіз менеджменту кадрової безпеки в умовах сучасного бізнес-середовища.....	33
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	42
3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової безпеки підприємства.....	42
3.2. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики підприємства.....	49
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку, що відзначається інтеграцією економіки України у світовий економічний простір, особливу увагу слід приділяти питанням економічної безпеки підприємств, їх захищеності та здатності протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам, пов'язаним із персоналом.

Кадрова безпека є ключовим елементом загальної системи захисту підприємства, яка охоплює заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних із людським фактором. В умовах воєнного стану в Україні ця проблема стає надзвичайно актуальною, оскільки сучасна ситуація вимагає адаптації підприємств до нових викликів для забезпечення стабільності, захисту ресурсів та конфіденційної інформації.

Аналіз кадрової безпеки дає змогу розробляти ефективні стратегії та заходи, спрямовані на захист працівників, забезпечення безперервності бізнес-процесів і адаптацію до змін. Особлива увага до цих питань сприяє збереженню людських ресурсів, підтриманню морального духу та підвищенню стійкості підприємства в цілому. Система кадрової безпеки орієнтована на досягнення чітко визначених цілей та вирішення конкретних завдань із урахуванням її складових і об'єктів захисту. Реалізація цих цілей сприяє створенню стабільного, безпечного та продуктивного робочого середовища, яке є фундаментом для довгострокового успіху підприємства..

Вчені та дослідники приділяють значну увагу питанням кадрової безпеки, розробляючи теоретичні та практичні підходи щодо її забезпечення. Дослідженню цієї проблеми присвячені праці таких відомих вчених, як О.А. Кириченко, В.С. Сідак, О.Ю. Лащенко, Н.Г. Мехеда, А.І. Маренич, Н.І. Логовіна, С.В. Васильчак, І.Р. Мацюняк, О.М. Герасименко, А.В. Козаченко, О.М. Ляшенко, Л.М. Томаневич, Н.В. Чередніченко та інші. Сформульовані в їх працях наукові концепції, положення, висновки і рекомендації посідають важливе місце в сучасній теорії кадрової безпеки та дозволяють якомога глибше усвідомити важливість і складність вирішення

зазначеної проблеми.

Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо менеджменту кадрової безпеки в умовах сучасного бізнес-середовища. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

охарактеризувати кадрову безпеку як інструмент управління персоналом підприємства;

визначити складові системи кадрової безпеки підприємства;

здійснити загальну характеристику підприємства;

проаналізувати організаційно-економічну діяльність підприємства;

проаналізувати менеджмент кадрової безпеки в умовах сучасного бізнес-середовища;

запропонувати основні напрямки удосконалення кадрової безпеки підприємства;

сформувати механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики підприємства.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту кадрової безпеки в умовах сучасного бізнес-середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу менеджменту кадрової безпеки в умовах сучасного бізнес-середовища.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад менеджменту кадрової безпеки в умовах сучасного бізнес-середовища. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: охарактеризувати кадрову безпеку як інструмент управління персоналом підприємства; визначити складові системи кадрової безпеки підприємства; здійснити загальну характеристику підприємства; проаналізувати організаційно-економічну діяльність підприємства; проаналізувати менеджмент кадрової безпеки в умовах сучасного бізнес-середовища.

Практична значущість магістерської дипломної роботи полягає у розробці шляхів вдосконалення менеджменту кадрової безпеки в умовах сучасного бізнес-середовища, зокрема пропозиції основних напрямків удосконалення кадрової безпеки підприємства та формуванні механізму забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні»; державний реєстраційний номер 0118U005209.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2023 р.); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 16 травня 2024 р.) та публікації статті у фаховому виданні [22; 52; 56].

1. Капко В.В., Малиш А.Г. Нематеріальна мотивація персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матер. VIII Міжн. наук.-практ. конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 317-318.

2. Потапюк І.П., Малиш А.Г., Омелич І.І. Стадії та причини виникнення конфліктів у підприємстві. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 167-168.

3. Сазонова Т.О., Омелич Д.С., Дуткін С.О., Малиш А.Г. Проектний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємства як метод підвищення кадрової безпеки на мікрорівні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Кадрова безпека як інструмент управління персоналом підприємства

Управління персоналом є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства, що визначає його конкурентоспроможність, ефективність і стабільність. Проте в умовах сучасних ринкових змін, глобалізації економіки та стрімкого технологічного розвитку вітчизняні підприємства стикаються з новими викликами у сфері кадрової безпеки. Кадрова безпека спрямована на захист організації від ризиків, пов'язаних із людським фактором, таких як витік конфіденційної інформації, втрата компетентних працівників, низька компетентність або недостатня залученість персоналу.

Термін «персонал» означає сукупність працівників, залучених до діяльності певної організації, компанії або установи. Ці працівники виконують різноманітні функції, завдання та обов'язки, спрямовані на досягнення цілей та реалізацію місії організації. До складу персоналу входять керівники, адміністративний і технічний персонал, спеціалісти, робітники та інші співробітники [1; 2].

Сучасна кадрова політика починає охоплювати нові сфери, які раніше не враховувалися в кадровій діяльності. Серед них: трудові конфлікти та взаємодія з адміністрацією, роль нових громадських організацій у вирішенні виробничих завдань, а також важливість соціальних програм, реалізованих підприємствами в умовах зростаючої конкуренції. Безпека персоналу є ключовим елементом безпеки всіх аспектів діяльності підприємства, і нехтування нею може призвести не лише до значних втрат, а й до серйозних негативних наслідків для самого підприємства.

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, що працює на свій ризик і має головну мету – максимізацію прибутку. У процесі діяльності воно стикається з майновими та репутаційними загрозами, часто викликаними недобросовісними або некомпетентними співробітниками. Ці загрози варіюються від дрібних крадіжок товарно-матеріальних цінностей до витоку важливої комерційної або клієнтської інформації. Тому забезпечення надійного захисту від таких ризиків становить основу кадрової безпеки підприємства [14].

Кадрова безпека відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства, оскільки трудові ресурси є основним джерелом потенційних ризиків. Це пояснює наявність різноманітних підходів до визначення терміна «кадрова безпека підприємства» та актуальність аналізу цих підходів.

Для всебічного розуміння сутності кадрової безпеки та стратегії управління персоналом варто провести морфологічний аналіз основних понять. Так, С.А. Мороз визначає кадрову безпеку як «правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом» [42]. Н.В. Чередніченко тлумачить це поняття як «процес запобігання негативному впливу на економічну безпеку підприємства через ризики, пов'язані з персоналом» [68].

Інші дослідники вважають, що кадрова безпека – це такий стан організації, коли зовнішні фактори, а також особисті характеристики співробітників не створюють шкоди для підприємства. За словами О.З. Воронка, кадрова безпека передбачає «захищеність інтересів організації, розвиток людського капіталу та зниження ризиків, пов'язаних із персоналом» [5]. В.В. Швед трактує кадрову безпеку як стан, що захищає компанію від ризиків, пов'язаних із персоналом [66].

Загалом існують різні підходи щодо визначення поняття, сутності та змісту кадрової безпеки (додаток А). Проаналізувавши різні трактування, можна зробити висновок, що всі визначення мають спільне між собою, але

різняються характеристиками. Ці визначення дозволяють стверджувати, що кадрова безпека, як елемент економічної безпеки підприємства, спрямована на формування трудових і соціально-культурних відносин, які підтримують беззбиткову діяльність підприємства. Кадрову безпеку можна розглядати в аспектах: безпека життєдіяльності (захист здоров'я, фізична безпека), професійна безпека (охорона праці, інформаційна, інтелектуальна, пенсійно-страхова безпека), соціально-мотиваційна (фінансова безпека, кар'єрна, технологічна, адміністративна) та антиконфліктна (психологічна, патріотична, комунікаційна).

Кадрове забезпечення підприємства залежить від того, наскільки ефективно виконуються функції управління персоналом та інтелектуальним потенціалом, від формування кадрової політики та розвитку людського капіталу. У зв'язку з цим кадрова безпека стає ключовим елементом для підтримки розвитку людських ресурсів та економічної стабільності в сучасних умовах, забезпечуючи продуктивну діяльність у сфері виробництва, обміну та використання людських ресурсів [47].

Кадрова безпека – це постійний процес запобігання негативним зовнішнім і внутрішнім впливам на економічну безпеку підприємства шляхом усунення ризиків, пов'язаних із персоналом, його професійними та особистими характеристиками, а також соціально-трудовами відносинами [18]. Незалежно від форми власності та галузі, кадрова безпека виконує низку завдань:

виявлення і припинення загроз, пов'язаних із персоналом, включаючи крадіжки, розголошення комерційної таємниці, несанкціоновану співпрацю з конкурентами;

оцінка ситуації в трудовому колективі;

визначення рівня лояльності співробітників до підприємства;

аналіз даних про кандидатів для ухвалення обґрунтованих кадрових рішень;

оцінка відповідності працівників для доступу до конфіденційної

інформації;

проведення тестувань на етапі працевлаштування і в конфліктних ситуаціях;

проведення тренінгів і консультацій з питань кадрової безпеки [43].

Ключовою умовою забезпечення кадрової безпеки є уважний підхід до підбору та відбору керівників, а також розвиток і вдосконалення дієвої процедури оцінки та відбору кандидатів.

Також кадрова служба має виявляти в колективі працівників із потенційними ризиками, не допускати їх на роботу та запобігати появі «неблагонадійних» співробітників. Останні можуть стати загрозою з точки зору витоку корпоративної інформації [50].

Для забезпечення кадрової безпеки необхідне впровадження сучасних кадрових технологій: систем оплати праці, швидкої адаптації, профілактики конфліктів, ефективного мотивування, планування набору та звільнення, навчання та підвищення кваліфікації [50].

Для ефективного управління кадровою безпекою необхідно враховувати та виконувати кілька ключових вимог:

поєднання матеріальних і моральних інвестицій в персонал;

створення окремого підрозділу кадрової безпеки в структурі служби безпеки підприємства;

розробка стратегії управління персоналом;

узгодження ринкової ситуації, розвитку бізнесу та інтересів працівників;

диференціація доходів працівників залежно від виконуваних функцій;

забезпечення безпечних умов праці для персоналу;

створення умов для кар'єрного зростання працівників [50].

Функції кадрової безпеки включають:

соціальну (створення сприятливих умов праці);

нормативну (дотримання норм трудового законодавства);

виховну (мотивування персоналу);

інформаційно-аналітичну (забезпечення інформаційними ресурсами); контрольну (контроль за ситуацією в організації та на ринку) [41].

Відомо, що для будь-якого підприємства, незалежно від форми власності та сфери діяльності, кадри є найважливішим ресурсом. Однак персонал також може бути джерелом виникнення та реалізації внутрішніх загроз для кадрової безпеки. Загроза кадровій безпеці – це сукупність умов і факторів, що створюють ризики для інтересів учасників соціально-трудова відносин і перешкоджають ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів. Усі фактори ризику, небезпеки та загрози можна класифікувати за різними ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Загрози кадровій безпеці підприємств [35]

Класифікаційна ознака	Група загроз
За можливості прогнозування	передбачувані, непередбачувані
За джерелами виникнення	об'єктивні, суб'єктивні
За об'єктом зазіхання	персонал, майно, техніка, інформація, технології і т.д.
За природою виникнення	політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські
За місцем виникнення	внутрішні, зовнішні

Зовнішні загрози включають: інфляційні процеси, що впливають на доходи співробітників; зовнішній тиск на працівників; переманювання співробітників конкурентами; прямий підкуп персоналу. До внутрішніх загроз належать: недостатній рівень кваліфікації працівників; слабка організація системи навчання; відсутність або слабкість корпоративної політики; неефективність системи управління персоналом [7].

Оскільки основним елементом кадрової безпеки підприємства є персонал, важливо створити такі умови, що дозволять уникнути негативних факторів і ризиків, які знижують загальну ефективність роботи, спричиняють конфлікти та підвищують плинність кадрів. Тому служба безпеки повинна своєчасно виявляти, нейтралізувати та протидіяти їхньому негативному впливу.

Зазначимо, що основним принципом забезпечення кадрової безпеки є її

взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства та стратегією управління його персоналом.

Отже, стратегічною метою кадрової безпеки є стабільний розвиток людського капіталу суб'єкта правовідносин, який виступає його ключовим інтелектуальним та професійним ресурсом, сприяючи швидкому соціально-економічному розвитку та стабільній конкурентоспроможності.

Кадрова безпека підприємства є безперервним процесом управління людськими ресурсами, спрямованим на запобігання зовнішнім та внутрішнім впливам на діяльність підприємства. Однією з актуальних задач є створення ефективної системи кадрової безпеки, яка забезпечить сталий розвиток і конкурентні переваги компанії. Практика показує, що достатня кількість кваліфікованих фахівців допомагає мінімізувати ризики та втрати для підприємства. Тому важливо постійно контролювати персонал, оперативно підвищувати його кваліфікацію, а в разі потреби залучати найкращих спеціалістів з ринку праці. Впровадження принципів цієї системи дозволить уникнути найму некваліфікованих працівників та неефективного планування їхньої діяльності [20].

Таким чином, персонал з одного боку – це найцінніший ресурс підприємства, від якого залежить його конкурентоспроможність, а з іншого боку – основне джерело ризиків для підприємства.

Виходячи з цього алгоритм попередження й подолання загрози конфлікту у підприємстві є (рис. 1.1).

Варто зазначити, що конфлікти є невід'ємним елементом соціально-економічної діяльності, що зумовлює великий інтерес дослідників до вивчення їхньої природи та сутності. Конфлікт завжди пов'язаний із суб'єктивним усвідомленням людьми протиріч у своїх інтересах як членів певних груп. Західні спеціалісти вважають конфлікти важливими чинниками соціального й економічного розвитку, однак вони також є загрозою для кадрової безпеки підприємства [43].

Отже, для забезпечення кадрової безпеки служби управління

персоналом підприємства впроваджують заходи з моніторингу та профілактики конфліктів. З цією метою в колективі створюється атмосфера, що сприяє відкритому розв'язанню конфліктів, а також виховуються моральні цінності, які допомагають співробітникам визначити для себе важливі принципи поведінки.



Рис. 1.1. Алгоритм попередження й подолання загрози конфлікту у підприємстві [10]

Для забезпечення кадрової безпеки необхідний комплексний підхід і злагоджена співпраця всіх підрозділів підприємства. Це сприяє не лише мінімізації ризиків, але й досягненню стратегічних цілей завдяки ефективному використанню людського потенціалу [27].

1.2. Система кадрової безпеки підприємства

Конкурентоспроможне підприємство завжди прагне до оптимального й ефективного використання потенціалу свого персоналу, створює сприятливі умови праці та можливості для його професійного зростання і розвитку. Значний інтерес становить теоретичне й практичне вивчення побудови системи кадрової безпеки в компанії. Розробками у цьому напрямку займається багато науковців у сфері економічної безпеки. Актуальність теми обумовлена зростаючим інтересом як практиків, так і теоретиків до питань мінімізації загроз підприємству з боку персоналу.

Ключовим елементом формування та реалізації системи кадрової безпеки є забезпечення доступу до обґрунтованої інформації щодо необхідності виконання кожного етапу цього процесу, що допомагає зменшити негативний вплив працівників та подолати їхній опір змінам. Важливою є також можливість підтримки співробітників на різних етапах. На етапі впровадження системи кадрової безпеки необхідно чітко донести до працівників основні цілі та завдання цієї ініціативи. Якщо співробітники не розуміють наслідків недбалого ставлення до своїх обов'язків, то підприємство не зможе ефективно функціонувати і підтримувати необхідний рівень безпеки персоналу [13].

Як об'єкт управління, кадрова безпека підприємства виконує специфічні функції, що є складними для управлінського процесу. Незважаючи на це, впровадження кадрової безпеки є новим етапом для більшості підприємств України, який має вирішальне значення для забезпечення стабільного розвитку та надійності персоналу. Тому кадрова безпека є важливою складовою частиною системи економічної безпеки підприємства, і її забезпечення вимагає розробки відповідних механізмів [9].

Розглянувши різні варіанти визначення поняття «кадрова безпека», дійшли висновку, що не існує серед науковців єдиного його трактування. Однак, спільною характеристикою є те, що кадрова безпека – це сукупність

механізмів, інструментів методів, спрямованих на мінімізацію або ліквідацію загроз та небезпек в системі кадрової політики, яка здійснюється на підприємстві. До основних складових «кадрової безпеки» науковці відносять: персонал або кадри (реальний і потенційний); загрози (зовнішні та внутрішні); механізми забезпечення кадрової безпеки (організаційний, нормативно-правовий, інформаційний); методи забезпечення кадрової безпеки; суб'єкти забезпечення кадрової безпеки (рис. 1.2) [64-66].

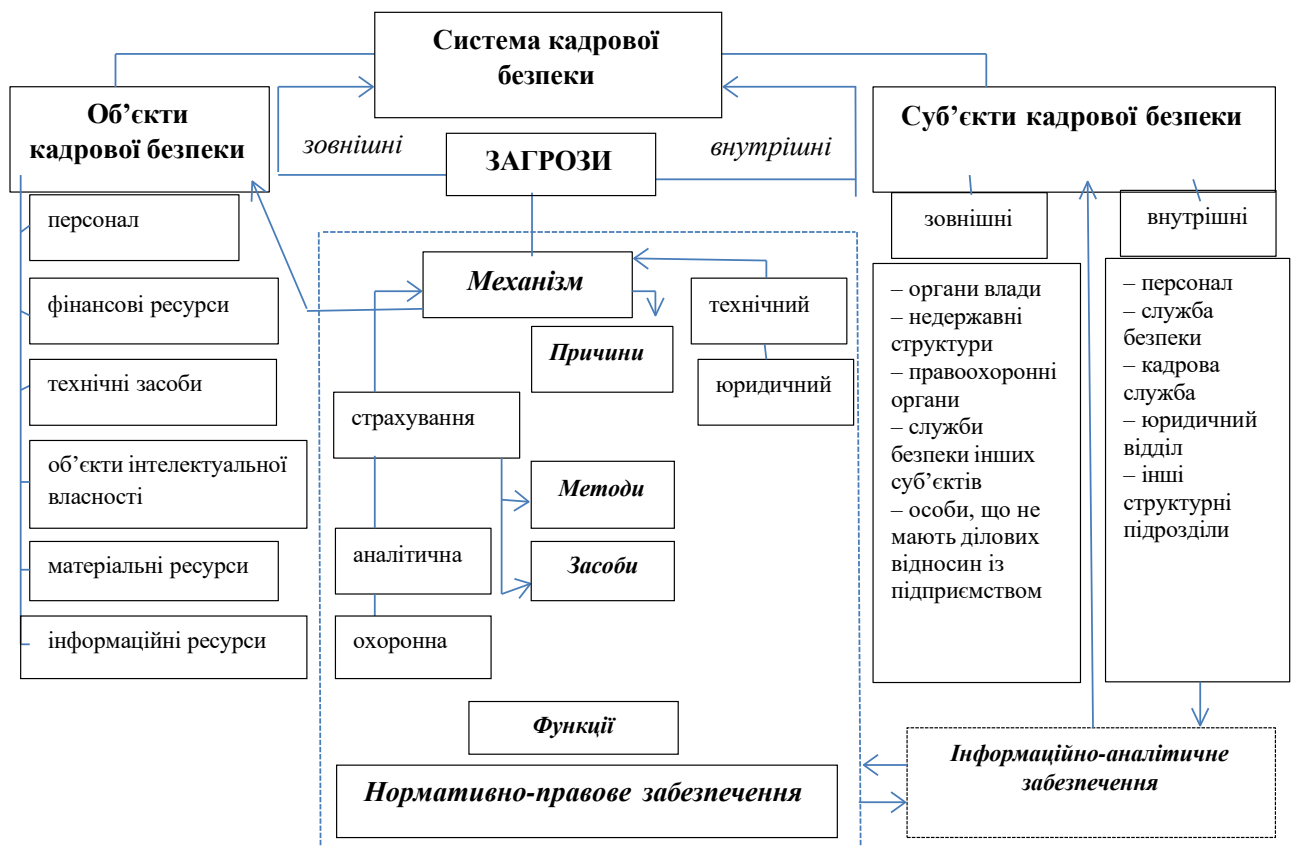


Рис. 1.2. Система складових кадрової безпеки підприємства [64-66]

Кадрова безпека підприємства є важливим компонентом загальної системи безпеки організації. Вона включає заходи, що спрямовані на забезпечення захисту, стабільності і розвитку кадрового потенціалу підприємства. Система цілей кадрової безпеки має бути спрямована на створення умов, що сприяють ефективному використанню трудових ресурсів, їх збереженню та розвитку, а загальну систему цілей демонструє табл. 1.2.

Система цілей кадрової безпеки підприємства

Назва цілей	Автор	Визначення цілі автором
Ефективне управління персоналом	[21]	ефективний і гармонійний розвиток людських ресурсів
	[11]	ефективне управління персоналом
	[14]	ефективне функціонування функціональних складових
Забезпечення конкурентоспроможності підприємства	[2]	забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства
Мінімізація ризиків, що пов'язані із кадрами підприємства	[19]	мінімізація ризиків, пов'язаних з кадровою складовою
Здатність підприємства протистояти загрозам, що пов'язані із кадрами	[12]	здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом
Забезпечення ефективного функціонування / результативності / стійкості підприємства	[1], [10]	забезпечення результативності господарської діяльності підприємства; забезпечення та підтримка економічної стійкості
	[23]	досягнення максимальної стабільності функціонування фірми, а також створення основи і перспективи росту з метою виконання її основних завдань
	[7]	встановлення таких трудових і соціокультурних відносин, що забезпечують беззбиткову діяльність підприємства
	[12]	ефективне економічне функціонування підприємства
	[24]	гарантування стабільного та максимально ефективного функціонування підприємства і високий потенціал розвитку в майбутньому

* систематизовано автором

На нашу думку, кадрова безпека підприємства має кілька цілей, які представлено на рис. 1.3.

Цілі кадрової безпеки підприємства повинні бути комплексними й орієнтованими на формування умов, що гарантують захист, стабільність та розвиток кадрового потенціалу. Досягнення цих цілей сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню довготривалих трудових відносин і зменшенню кадрових ризиків.

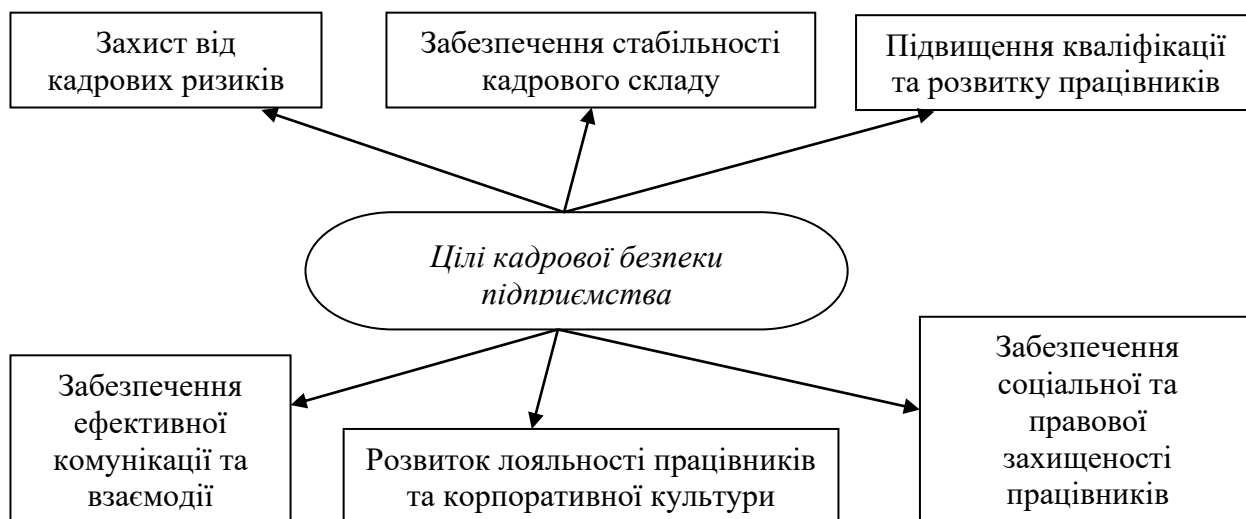


Рис. 1.3. Цілі кадрової безпеки підприємства [22]

У свою чергу цілі кадрової безпеки підприємства встановлюються до конкретних її складових, які подано на рис. 1.4.

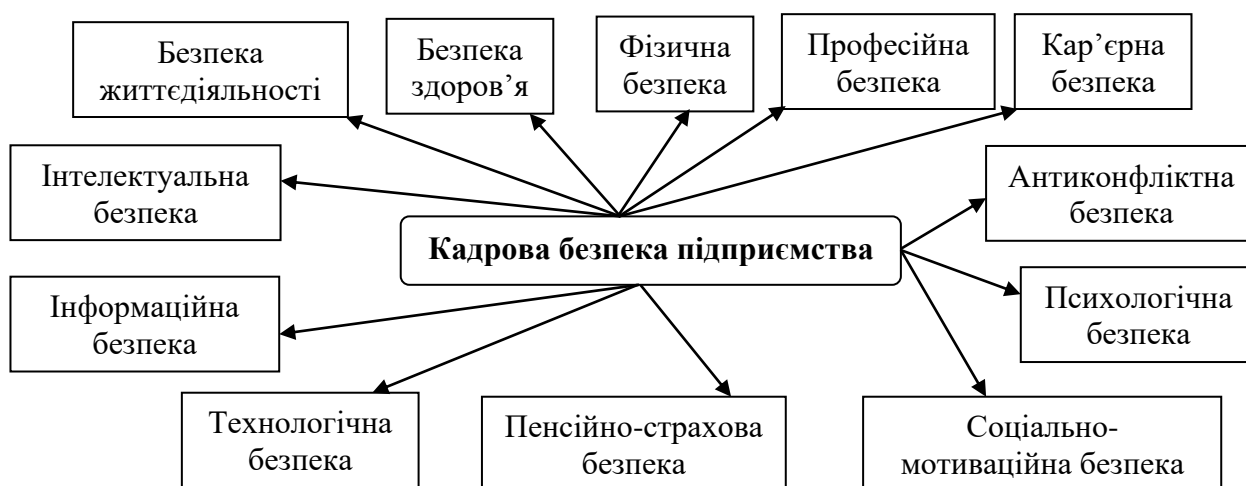


Рис. 1.4. Складові кадрової безпеки підприємства [11; 23; 41; 44; 53]

Кадрова безпека являє собою поєднання зазначених складових, що взаємодіють між собою через різноманітні зв'язки та впливи. Таким чином, цілеспрямований вплив на кожен із цих елементів дозволяє досягти високого рівня кадрової безпеки.

Доцільно зазначити, що кадрову безпеку варто розглядати з таких ракурсів: як безпеку підприємства від деструктивних дій персоналу та як безпеку діяльності персоналу підприємства.

Основні завдання кадрової безпеки підприємства включають

забезпечення захищеності та здатності протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, пов'язаним із персоналом; захист працівників, створення сприятливих умов для їхньої роботи та мотивації; ідентифікацію ризиків і загроз, пов'язаних із людським фактором; а також попередження й мінімізацію наслідків неефективного управління персоналом.

Для досягнення цих цілей підприємству необхідно розробити Стратегію розвитку персоналу. У цій стратегії слід передбачити процеси, пов'язані з наймом, навчанням, мотивацією та кар'єрним розвитком співробітників. Також важливо включити заходи, спрямовані на підвищення рівня кадрової безпеки, яких мають дотримуватися всі працівники. Це дозволить своєчасно виявляти та запобігати небажаним діям персоналу, які можуть завдати шкоди підприємству [7].

Методи забезпечення кадрової безпеки включають багаторівневі технологічні заходи, які впроваджуються на підприємствах, в установах чи організаціях для досягнення необхідного рівня захисту кадрового потенціалу. До таких методів належать економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні, організаційні та дисциплінарні. Їх застосування сприяє ефективному забезпеченню кадрової безпеки підприємства [23-25].

Аналізуючи суб'єкти та об'єкти кадрової безпеки, варто зазначити, що до суб'єктів належать фізичні та юридичні особи, підрозділи, служби, установи й організації, які безпосередньо беруть участь у забезпеченні безпеки. Об'єктами кадрової безпеки виступають особи, зокрема керівники, акціонери, партнери, штатний і позаштатний персонал, які володіють управлінською інформацією. Дії суб'єктів кадрової безпеки спрямовані на запобігання розголошенню конфіденційної інформації або комерційної таємниці.

Пріоритетним напрямом у формуванні та реалізації механізмів кадрової безпеки є підвищення професіоналізму працівників, використання їх знань і здібностей в інтересах установи, організації [13]. Тому посилення системи інститутів, що відповідають за реалізацію кадрової безпеки на підприємстві є

досить важливим.

Не менш важливим у підприємстві є механізми кадрової безпеки, основною метою формування яких визнається підвищення якості та ефективності кадрового складу. Забезпечення результативності діяльності, розвитку та захисту працівників сприяє досягненню успіху і створенню довіри в установах, організаціях шляхом підвищення конкурентного статусу.

Механізм забезпечення кадрової безпеки має чітко визначену структуру, яка включає такі ключові елементи: суб'єкти та об'єкти кадрової безпеки; цінності та основоположні принципи кадрової безпеки; встановлені цілі та завдання; функції, засоби та методи для досягнення поставлених цілей; ресурсне забезпечення та порядок його використання; основні напрями роботи у сфері кадрової безпеки; етапи реалізації заходів із забезпечення кадрової безпеки [23-25].

Механізми кадрової безпеки в підприємствах реалізуються за допомогою таких функцій: інформаційна, аналітична, комунікативна, прогностична [6].

Особливої уваги потребує концепція кадрової безпеки, яка в підприємствах зазвичай розробляється на п'ятирічний період. За своїм змістом вона схожа зі стратегією кадрової безпеки, однак також акцентує увагу на практичних аспектах її забезпечення. У системі державного управління концепція кадрової безпеки здебільшого представлена у формі офіційного документа, який насамперед передбачає заходи задля підвищення ефективності кадрової безпеки.

Таким чином, забезпечення кадрової безпеки є багатоаспектним завданням, яке охоплює впровадження різноманітних заходів і стратегій. Реалізація ключових цілей у цій сфері сприяє зниженню ризиків, підвищенню ефективності діяльності, створенню комфортних умов праці та забезпеченню сталого розвитку підприємства. Для цього необхідно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечення стабільності бізнес-процесів і підтримання

сприятливого робочого середовища. Було визначено основні складові системи кадрової безпеки, які включають: антиконфліктну безпеку, безпеку життєдіяльності, здоров'я, інтелектуальну, інформаційну, кар'єрну, пенсійно-страхову, професійну, психологічну, соціально-мотиваційну, технологічну, фізичну та фінансову безпеку. Кожна з цих компонентів сприяє забезпеченню надійності та стабільності роботи підприємства, мінімізуючи ризики, пов'язані з людським фактором [38].

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретичних аспектів менеджменту кадрової безпеки в умовах сучасного бізнес-середовищі можна зробити наступні висновки:

1. Кадрова безпека є ключовим елементом загальної системи захисту підприємства, яка охоплює заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних із людським фактором. В умовах воєнного стану в Україні ця проблема стає надзвичайно актуальною, оскільки сучасна ситуація вимагає адаптації підприємств до нових викликів для забезпечення стабільності, захисту ресурсів та конфіденційної інформації.

2. Система кадрової безпеки орієнтована на досягнення чітко визначених цілей та вирішення конкретних завдань із урахуванням її складових і об'єктів захисту. Реалізація цих цілей сприяє створенню стабільного, безпечного та продуктивного робочого середовища, яке є фундаментом для довгострокового успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

На сьогодні одним із найбільш інвестиційно привабливих секторів економіки є пивоварна галузь. Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, ринок пива демонструє розвиток. Завдяки високій рентабельності та значному попиту на пивну продукцію, інвестиції в цю сферу є перспективними.

Сучасний пивний ринок характеризується динамічним зростанням. Іноземні концерни активно інвестують у пивоварну галузь України, оскільки виробництво пива залишається прибутковим. Водночас триває жорстка конкуренція з виробниками міцних алкогольних напоїв, яка охоплює як законодавчу сферу, так і інформаційний сегмент.

Протягом багатьох років асортимент пивної продукції постійно розширюється завдяки розробці нових рецептур солоду, квасу, а також створенню ексклюзивних та брендovих сортів пива для торговельних мереж.

Об'єктом магістерської дипломної роботи обрано підприємство, яке позиціонує себе як представник харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві та реалізації пива та безалкогольних напоїв.

До середини 80-х років підприємство спеціалізувалося виключно на виробництві пляшкового та розливного пива. У 1985 році було збудовано завод для розливу газованих безалкогольних напоїв, виробнича лінія якого мала потужність до 470 тисяч декалітрів продукції.

Основним предметом діяльності підприємства є виробництво і реалізація пива, сидру, безалкогольних напоїв, солоду.

Метою підприємства є отримання прибутку через здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в межах чинного законодавства та положень статуту.

На підприємстві функціонує сучасне обладнання для пропаганди дріжджів та автоматизована станція СІР. Автоматизована лінія розливу пива в КЕГ-тару досягла виробничої потужності 120 КЕГ на годину. У 2003 році завершено будівництво варильного цеху за технологіями фірми Hurrmann AG. Починаючи з 2011 року, на підприємстві проводиться повна реорганізація структур, модернізація виробничих процесів, а також впровадження нових стратегій і методик розвитку. У 2012 році введено в експлуатацію варильний цех із повною комп'ютеризацією процесу варіння суслу. На сьогодні основні стратегії товарної політики спрямовані на об'єднання всіх сортів пива та напоїв під єдиним брендом «Полтава».

Сучасні технології та високий професіоналізм фахівців підприємства активно застосовуються для розробки нових продуктів. Головною конкурентною перевагою компанії є її орієнтація на постійне впровадження інновацій.

Основними видами діяльності підприємства згідно з КВЕД є:

11.05 – Виробництво пива;

11.07 – Виробництво безалкогольних напоїв;

11.03 – Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин.

Мета діяльності підприємства полягає у створенні прибутку шляхом здійснення виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності у різних сферах господарювання. При цьому воно орієнтоване на задоволення соціально-економічних потреб суспільства, забезпечення добробуту акціонерів та реалізацію соціальних потреб працівників.

Досліджуване підприємство є динамічним і займає одну з провідних позицій на українському ринку пивоваріння.

Управління підприємством здійснюється наступним чином:

вищий орган управління – загальні збори акціонерів.

між зборами акціонерів діяльність контролює наглядова рада, яка функціонує згідно зі статутом.

поточне управління здійснює генеральний директор, який підзвітний

наглядовій раді та загальним зборам акціонерів.

Основними конкурентами підприємства, продукція яких представлена на ринку Полтавської області, є: ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», «Перша Приватна Броварня», «Carlsberg Ukraine», «Оболонь».

Підприємство займається виробництвом кількох марок пива та безалкогольних напоїв, регулярно оновлюючи та розширюючи свій асортимент. На сьогодні воно пропонує 25 сортів пива та 14 видів безалкогольних напоїв, кожен із яких вирізняється унікальним смаком і ароматом.

Сезонність значно впливає на діяльність підприємства: в літні місяці обсяги виробництва пива та безалкогольних напоїв зростають у кілька разів порівняно із зимовим періодом. Квас виготовляється виключно в літній сезон.

Особливістю галузі, у якій працює підприємство, є перенасиченість ринку виробниками та продукцією. Останнім часом спостерігається скорочення обсягів ринку. У той час як локальні виробники нарощують виробництво, ключові гравці втрачають частину своїх позицій. Конкуренція з боку великих компаній, таких як ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», «Перша Приватна Броварня», «Carlsberg Ukraine» та «Оболонь», стимулює підприємство працювати в нових ринкових сегментах, впроваджувати інноваційні технології та розробляти нові продукти.

Завдяки продуманій і збалансованій політиці підприємству вдалося суттєво покращити фінансовий стан, зміцнити позиції власної продукції на ринку України та за її межами, а також підвищити добробут працівників і акціонерів. Основними напрямками перспективного розвитку підприємства є розширення ринків збуту, вдосконалення маркетингових стратегій і охоплення всіх цінових сегментів.

Аналіз організаційної структури досліджуваного підприємства (додаток Б) свідчить про його ефективну, стабільну роботу та постійний розвиток у межах лінійно-функціональної системи управління.

Варто відзначити, що за останні 10 років багато факторів стримують розвиток вітчизняного пивоварного бізнесу (рис. 2.1).

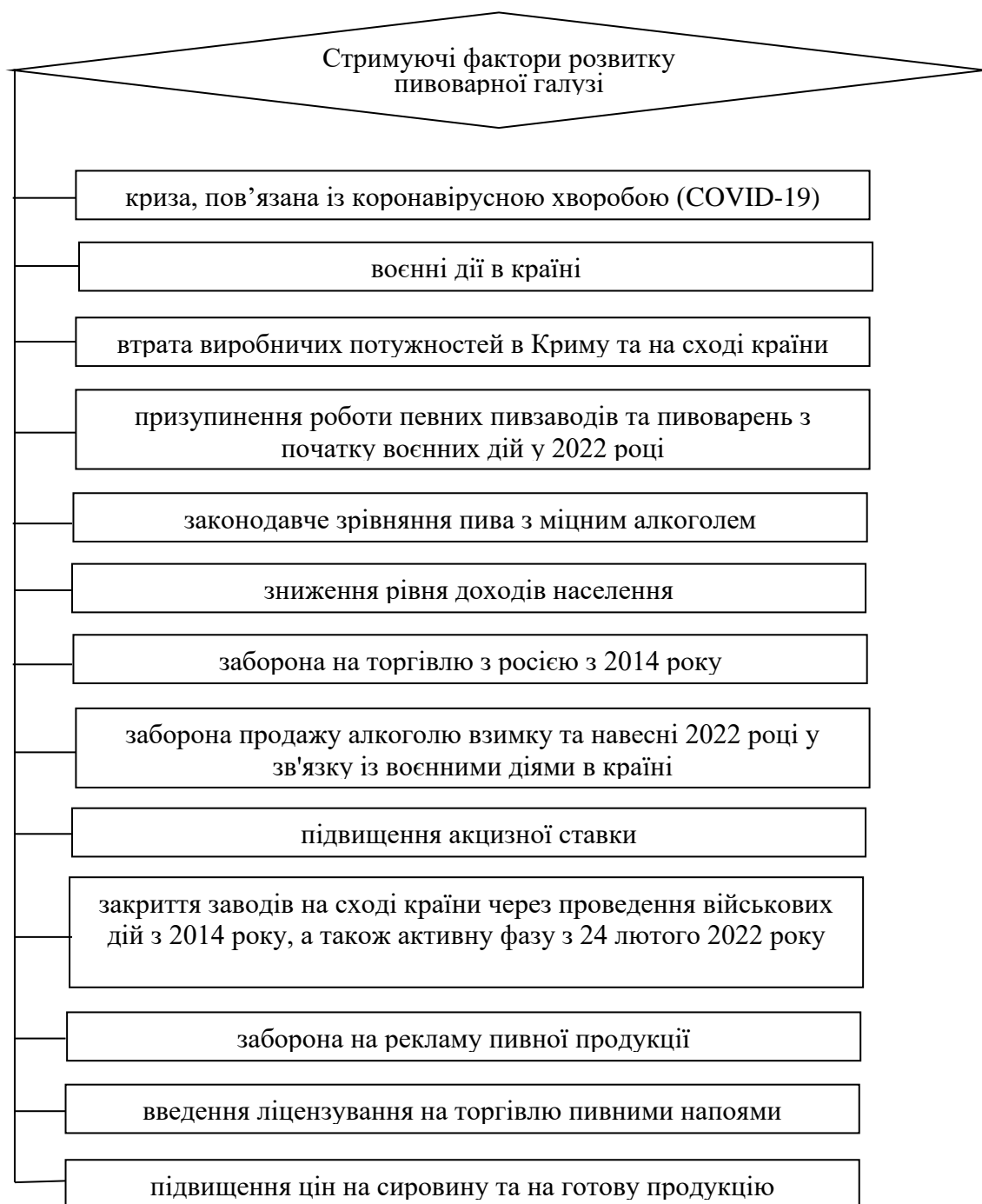


Рис. 2.1. Стримуючі фактори розвитку вітчизняної пивоварної галузі [9]

Зазначимо, що реалізація пивної продукції в Україні має свої особливості, зокрема залежність від сезонних коливань. Так, на початку сезону, який зазвичай припадає на середину квітня, значний обсяг збуту забезпечує місцевий великий виробник, реалізуючи до 70% пива в регіоні.

У травні виробники пива з інших регіонів активніше виходять на

місцевий ринок. У розпал сезону, що припадає на липень-серпень, частка продажів місцевого великого виробника знижується до 30-40%. Така тенденція пояснюється сезонними особливостями: взимку обсяги продажів пива зменшуються в 4-5 разів порівняно з теплими місяцями. У цих умовах оптові постачальники уникають завезення пива з інших регіонів у невеликих обсягах через високі витрати на логістику, які знижують конкурентоспроможність продукції.

Ринок пива завжди був непростим, постійно піддаючись різноманітним змінам і обмеженням, оскільки це алкогольний продукт. Останніми роками спостерігалось підвищення акцизного збору, додаткові відрахування на хмелярництво, заборона продажу пива у вечірній та нічний час, а також обмеження на споживання пива в громадських місцях. Майбутнє українського пивного ринку залежить від купівельної спроможності населення, впровадження енергозберігаючих технологій на виробництві для зниження собівартості продукції, а також від розширення асортименту через створення унікальних сортів пива. У цих умовах виробникам слабоалкогольних напоїв необхідно розробляти та впроваджувати ефективну маркетингову стратегію.

Варто зауважити, що на розвиток і функціонування пивоварної галузі України суттєво вплинули законодавчі зміни, зокрема підвищення акцизної ставки, прирівняння пива до алкогольних напоїв, а також зміни у правилах ліцензування та реклами. Це призвело до росту регуляторного та податкового тиску на пивзаводи, що зробило їхню діяльність збитковою з 2020 року.

Господарська діяльність відіграє ключову роль в управлінні пивзаводом, оскільки від її ефективності залежить своєчасне та повне фінансове забезпечення роботи й розвитку підприємства. Для оцінки діяльності підприємства важливо провести аналіз системи управління персоналом, а також визначити її потенційні можливості та перспективи вдосконалення.

2.2. Техніко-економічний аналіз господарської діяльності підприємства

Пивзавод пропонує понад 10 сортів пива та 13 видів безалкогольних напоїв, кожен із яких має унікальні смакові й ароматичні характеристики. Обсяги виробництва пива та безалкогольних напоїв суттєво збільшуються в літній сезон порівняно із зимовими місяцями, а квас виготовляється виключно влітку.

Сьогодні вплив факторів природного середовища стає особливо помітним. У багатьох країнах уряди активно втручаються у діяльність бізнесу через дефіцит природних ресурсів та зростаюче забруднення довкілля.

Основними викликами, з якими може зіткнутися підприємство в умовах конкуренції, є кризи, пов'язані з нестачею ресурсів, відсутністю попиту на продукцію або втратою репутації компанії. У таких умовах важливо досліджувати сильні та слабкі сторони конкурентів. SWOT-аналіз, базуючись на оцінці зовнішніх і внутрішніх факторів, дозволяє розробити ефективну стратегію розвитку підприємства. Аналіз можливостей і загроз підприємства представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Можливості	Загрози
1. Поновлення технічної бази 2. Стабілізація та економічне зростання підприємства 3. Впровадження у виробництво нових видів продукції (нові види пива та квасу) 4. Вихід на новий сегмент ринку 5. Зростання попиту на товар 6. Залучення інвестора	1. Подальша зміна цін на сировину – підвищення в зв'язку з економічною кризою 2. Наявність неабияких перепон входження до нового сегменту ринку та наявність сильних конкурентів в цьому сегменті 3. Нестабільне економічне становище в країні 4. Постійна зміна законодавчої бази 5. Велика кількість конкурентів 6. Військовий стан в Україні

Таким чином, товариство стикається з достатньою кількістю небезпек із зовнішнього середовища.

Але досліджуване підприємство має ще більше елементів, які надають

можливості для розвитку бізнесу. І вони мають більшу значущість і ймовірність, ніж елементи, що несуть загрозу. Табл. 2.2 містить аналіз факторів внутрішнього середовища.

Таблиця 2.2

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Добра репутація якості продукції у покупців на внутрішньому та зовнішньому ринках 2. Вигідне розташування: безпосередня близькість до залізничної дороги, автомагістралі 3. Достатня технічна база для освоєння нових видів продукції 4. Більш висока якість продукції, ніж у конкурентів 5. Досконала технологічна база 6. Налагоджені зв'язки з постачальниками сировини 7. Великі залишки готової продукції на складах заводу у разі їхньої реалізації дозволять вивільнити значні кошти	1. Товариство ще не визначилося зі своїми стратегічними альтернативами 2. Керівництво не має чітких стратегічних напрямів діяльності, що призводить до неефективного управління підприємством 3. Кадровий застій, нестача молодих та кваліфікованих кадрів економічного спрямування 4. Відсутність досліджень в області передових технологій 5. Вузька спеціалізація виробництва ускладнює перехід до випуску ширшого асортименту продукції 6. Відсутність маркетингових досліджень, нечітке уявлення про ринок та потреби покупців

На основі оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства методом SWOT-аналізу складемо матрицю SWOT (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу підприємства

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище		
		Можливості (6)	Загрози (6)
	Сильні сторони (7)	Поле С і М (13)	Поле С і З (13)
	Слабкі сторони (6)	Поле Сл М (12)	Поле Сл З (12)

Відповідно до проведеного аналізу пивзавод реалізує стратегію скороченого зростання, що передбачає підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду і передбачає: постійну адаптацію до зовнішнього середовища, збереження науково-технічного і кадрового потенціалу, економію витрат тощо.

Техніко-економічний аналіз відіграє важливу роль при оцінці ефективності господарської діяльності будь-якого підприємства. Підприємницька діяльність потребує системного контролю та аналізу

процесів, під дію яких потрапляє підприємство в сучасному бізнес-середовищі.

Особливу роль для успішного та прибуткового ведення господарської діяльності має характеристика управління техніко-економічними результатами діяльності, яке є цілою системою організаційно-управлінських заходів, одним із елементів якої є управління прибутком, метою якого є визначення методів його найбільш ефективного формування, розподілу та використання, що забезпечить стабільний розвиток товариства та приріст його ринкової вартості.

Першим етапом є аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства за 2019-2023 роки, що подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників результатів фінансово-економічної діяльності підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	323013,0	311784,0	323330,0	664775,0	677951,0	354938,0	109,9
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	101709,0	107163,0	93938,0	230031,0	211761,0	110052,0	108,2
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	221304,0	204621,0	229392,0	434744,0	466191,0	244887,0	110,7
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	40178,0	44443,0	28656,0	105795,0	109669,0	69491,0	173,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	29718,0	31819,0	20695,0	81457,0	84385,0	54667,0	184,0
Рвень рентабельності, %	13,4	9,0	15,6	18,7	18,1	4,7	x

Згідно даних табл. 2.4 підприємство є рентабельним і отримує чистий прибуток протягом 2019-2023 рр. Слід відмітити зростання чистого доходу на 109,9 %, собівартості – на 110,7 % та рівня рентабельності на 4,7 процентних пункти у 2023 р. порівняно з 2019 р. Тобто, можна

констатувати, що підприємство має дуже позитивну динаміку основних показників фінансово-економічної діяльності.

З метою здійснення аналізу активів підприємства, їх складу і розміщення, розраховано наступні показники, які подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Дослідження ефективності складу і розміщення активів
підприємства за 2019-2023 роки**

Види основних засобів	Роки										2023 р. до 2019 р., (+,-)	
	2019		2020		2021		2022		2023		тис. грн	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Запаси, з них	44504	37,3	36281	27,6	57989	36,7	75068	30,9	83986	27,4	39482	88,7
виробничі запаси	30155	25,3	22624	17,2	39705	25,1	49868	20,6	62019	20,2	31864	105,7
незавершене виробництво	9009	7,6	5730	4,4	8691	5,5	14024	5,8	9510	3,1	501	5,6
готова продукція	5318	4,5	7920	6,0	9593	6,1	11100	4,5	11676	3,8	6358	119,6
товари	22	0,0	7	0,0	0	0,0	76	0,0	781	0,3	759	у 35 разів
Дебіторська заборгованість	36716	30,8	40572	30,9	47596	30,1	61660	25,5	67846	22,1	31130	84,8
Гроші та їх еквіваленти	37426	31,4	54493	41,5	52470	33,2	104232	43,0	153978	50,2	116553	у 4 рази
Витрати майбутніх періодів	0	0,0	61	0,0	102	0,1	95	0,1	100	0,1	100	х
Інші оборотні активи	595	0,5	13	0,0	40	0,0	1219	0,5	690	0,2	95	15,9
Разом	119241	100	131359	100	158095	100	242274	100	306600	100	187359	-

Аналіз даних, наведених у табл. 2.5, показує, що найбільшу частку в структурі оборотних активів займають грошові кошти та їх еквіваленти. Це свідчить про позитивну динаміку, адже підприємство демонструє платоспроможність і здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Протягом досліджуваного періоду цей показник зріс у 4 рази.

Також відзначається значне зростання дебіторської заборгованості – на 31130 тис. грн (84,8 %). Цей показник відображає перспективу отримання грошових коштів за умови платоспроможності дебіторів.

Валюта балансу збільшилася з 119241 тис. грн у 2019 році до

306600 тис грн у 2023 році. Така позитивна тенденція пояснюється зростанням основних засобів, товарно-матеріальних запасів, грошових коштів і дебіторської заборгованості.

Додатково слід відзначити оптимальне співвідношення між оборотними та необоротними активами, що також є позитивним фактором для підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз структури активів підприємства за 2019-2023 рр.

Активи	Звітні роки										Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021		2022		2023		(+, -)	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Оборотні активи	119283	62,4	131510	41,9	158197	47,6	242274	58,46	306600	61,7	187317	157,1
Необоротні активи	71960	37,6	182541	58,1	173827	52,4	171967	41,5	190604	38,3	118644	164,9
Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	158	0,04	-	-	x	x
Разом	191243	100	314051	100	332024	100	414399	100	497204	100	305961	x

Важливим етапом дослідження є аналіз способів фінансування активів підприємства. З цією метою проведено оцінку структури та динаміки джерел формування фінансових ресурсів, результати якої наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура та динаміка джерел формування фінансових ресурсів підприємства за 2019-2023 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Звітні роки										Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021		2022		2023		(+, -)	%
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %		
Власний капітал	137114	71,70	257301	81,94	279295	84,12	361962	87,35	446864	89,87	309750	225,9
Довгострокові зобов'язання	914	0,48	20978	6,68	18118	5,46	11667	2,81	12660	2,55	11746	у 13 разів
Поточні зобов'язання	53215	27,83	35736	11,38	34611	10,42	40770	9,84	37680	7,58	(15535)	(29,2)
Баланс	191243	100	314015	100,00	332024	100,00	414399	100,00	497204	100,00	305961	x

Основним джерелом фінансування підприємства залишається власний

капітал, частка якого у звітному році становить 89,87 %. Його обсяг зріс із 137114 тис. грн у 2019 році до 446864 тис. грн у 2023 році. Власний капітал складається переважно з нерозподіленого прибутку та пайового капіталу.

Довгострокові зобов'язання були присутні протягом усього аналізованого періоду, однак їх обсяг збільшився у 13 разів у 2023 р. порівняно з базовим роком.

Важливим показником фінансово-економічної діяльності є показники фінансової стійкості підприємства, аналіз яких наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. +/- від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	0,67	0,78	0,83	0,86	0,89	0,22
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	2,04	3,56	4,90	6,09	1,11	(0,94)
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,68	0,82	0,89	0,89	0,10	(0,58)
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,41	0,41	0,41	0,51	8,88	8,47
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,46	0,64	0,76	0,81	0,11	(0,35)

Коефіцієнт автономії зріс за період дослідження на 0,22, що свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування зі збільшенням цього показника.

Фактичне значення коефіцієнта співвідношення власних і залучених коштів відповідає нормативу, що підтверджує оптимальне співвідношення між позиченими та власними ресурсами підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості перевищує нормативне значення, а його зменшення у 2023 році порівняно з 2019 роком свідчить про зменшення частки залучених коштів у фінансуванні діяльності підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє, що підприємство має достатній обсяг власних оборотних активів для

забезпечення гнучкого управління власним капіталом.

Загалом результати аналізу свідчать про поступове покращення фінансової та виробничої діяльності підприємства, підвищення ефективності використання прибутку та загальне зміцнення фінансової стійкості.

2.3. Аналіз кадрової безпеки підприємства у бізнес-середовищі

Персонал підприємства складається з постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку або практичний досвід. Він є ключовим елементом будь-якої управлінської системи. У зв'язку з цим проведемо аналіз складу та характеристик персоналу.

Використовуючи дані зі звітів з праці за 2019-2023 роки, проаналізуємо структуру персоналу за категоріями зайнятих (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за 2019-2023 роки за категоріями зайнятих

Категорія зайнятих	Роки										Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
	2019		2020		2021		2022		2023		(+: -)	%
	осіб	пит. вага, %	Осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %		
Управлінський персонал, у т. ч.:	29	10,58	31	10,65	28	10,26	29	10,58	31	11,07	2	6,9
керівники	11	4,01	11	3,78	10	3,66	11	4,01	11	3,93	0	0
спеціалісти	16	5,84	18	6,19	17	6,23	17	6,20	18	6,43	2	12,5
технічні працівники	2	0,73	2	0,69	1	0,37	1	0,37	2	0,71	0	0
Виробничий персонал	245	89,42	260	89,35	245	89,74	245	89,42	249	88,93	4	1,6
Разом	274	100,00	291	100,00	273	100,00	274	100,00	280	100,00	6	-

Як свідчать дані табл. 2.9 у розрізі категорій управлінського та виробничого персоналу, зміна питомої ваги цих категорій є незначною – 0,41 % у бік зростання виробничого. Чисельність виробничого персоналу збільшується на 4 особи, а управлінського на 2 особи у звітному році порівняно з базовим.

Окрім організаційної структури, у загальній структурі підприємства виділяється соціальна, яка характеризує персонал за різними групами,

зокрема за віком, національністю, соціальним статусом, рівнем освіти та сімейним станом.

Наступним кроком у вивченні соціальної структури підприємства є аналіз персоналу за статтю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Характеристика персоналу підприємства за статтю, 2019-2023 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб					У % до загальної чисельності					Відхилення у 2023 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Жінки	153	131	122	122	115	55,8	45,0	44,7	44,5	41,1	(14,7)
Чоловіки	121	160	151	152	165	44,2	55,0	55,3	55,5	58,9	14,7
Разом	274	291	273	274	280	100	100	100	100	100	x

Як свідчать результати табл. 2.10, більшість працівників на досліджуваному підприємстві становлять чоловіки, що обумовлено, головним чином, специфікою його господарської діяльності.

Питома вага працівників-жінок помірно зменшується: від 55,8 % у 2019 році до 41,1 % у 2023 році, що на 14,7 % менше. Загальна кількість персоналу протягом досліджуваного періоду є майже незмінною.

Отже, дослідження показали, що досліджуване підприємство має достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами.

Наступним етапом, вважаємо за доцільне, проаналізувати показники руху персоналу підприємства за досліджуваний період (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників руху персоналу підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	274	291	273	274	280	6	2,2
Прийнято персоналу, осіб	8	4	6	3	4	(4)	(50,0)
Вибуло працівників, осіб	13	5	25	29	5	(8)	(61,5)
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	7,7	3,1	11,4	11,7	3,2	(4,5)	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,7	1,7	9,2	10,6	1,8	(2,9)	x

Отже, у період з 2019 по 2023 роки кількість прийнятих працівників зменшилася на 50 % (на 4 особи), а чисельність вибулих зменшилася на

8 осіб. Коефіцієнт загального обороту персоналу у 2023 році становив 3,2 %, що на 4,5 відсоткових пункти менше порівняно з базовим роком. Водночас коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 2,9 відсоткових пункти та досяг у 2023 році рівня 1,8 %. Зазначені показники руху персоналу є прийнятними.

Ключовим аспектом стабільності кадрового потенціалу є оцінка витрат, необхідних для відтворення та розвитку персоналу, що знаходить відображення в таких показниках, як рівень заробітної плати, її віддача та ємність (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка витрат на персонал та їх ефективність в підприємстві, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Витрати на оплату праці, тис. грн	42801,0	47064,0	46439,0	67166,0	75314,0	32513,0	76,0
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	15,2	13,5	14,2	20,4	22,4	7,2	47,4
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	9354,0	10340,0	10881,0	14547,0	16458,0	7104,0	75,9
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	2,8	3,0	3,3	4,4	4,9	2,1	72,2
Зарплатовіддача, грн	7,5	6,6	7,0	9,9	9,0	1,5	20,0
Зарплатоємність, грн	0,13	0,15	0,14	0,10	0,11	(0,02)	(14,5)

Слід відзначити значне зростання витрат на оплату праці в товаристві, які у 2023 році майже подвоїлися порівняно з 2019 роком, збільшившись на 32513 тис грн. Це підтверджується підвищенням середньомісячної заробітної плати працівників з 15,2 тис. грн у базовому році до 22,4 тис. грн у 2023 році, тобто на 47,4 %. Позитивною тенденцією також є зростання витрат на соціальні заходи, які збільшилися на 7104 тис. грн (75,9 %), а в розрахунку на одного середньомісячного працівника – на 72,2 %. Крім того, зазначені показники свідчать про підвищення зарплатовіддачі на 1,5 грн (20,20 %) та зменшення зарплатоємності на 0,02 грн (14,5 %).

У досліджуваному підприємстві планування персоналу здійснюється переважно на оперативному рівні. У разі розширення діяльності рішення про

додатковий набір кадрів приймається керівництвом за кілька місяців. Водночас перспективного планування персоналу чи концепції структури кадрів на підприємстві не існує. Основна увага приділяється оперативному заповненню вакансій, що виникають.

Підприємство самостійно займається підбором персоналу, здебільшого у випадках звільнення працівників. Проте система підбору має низку недоліків: відсутність чітких критеріїв відбору кандидатів, тестування на психологічну сумісність чи інші важливі характеристики. Через це існує ризик найму «випадкових» для організації працівників.

Управління персоналом на підприємстві здійснює спеціалізований підрозділ – служба управління персоналом (СУП), очолювана менеджером з управління персоналом. Згідно з Положенням про СУП, цей відділ є самостійною структурною одиницею, що підпорядковується генеральному директору. Положення визначає ключові завдання і функції СУП.

Підприємство дотримується відкритої кадрової політики. Вона передбачає прозорість для потенційних працівників будь-якого рівня, дозволяючи починати кар'єру як із нижчих посад, так і з керівних. Організація готова прийняти фахівця з відповідною кваліфікацією незалежно від його досвіду роботи.

Нижче представлено схему процесу підбору персоналу, яку використовує підприємство (рис. 2.2).

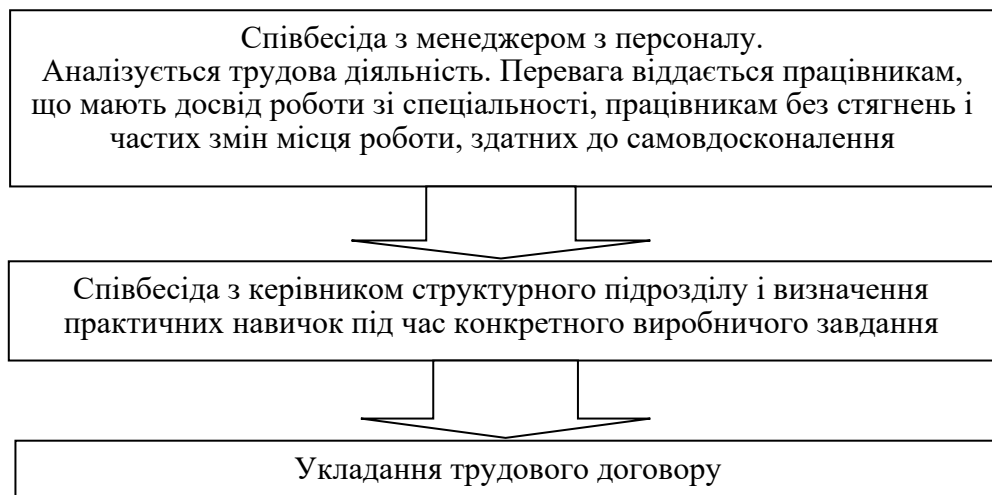


Рис. 2.2. Система підбору претендента на вакантне місце

Аналізуючи дані рис. 2.2, можна помітити низку недоліків у системі підбору персоналу підприємства. Зокрема, відсутні чіткі критерії відбору кандидатів, не проводиться тестування психологічних характеристик та інші важливі етапи оцінки. Це створює високий ризик прийняття на роботу осіб із недостатньою кваліфікацією. Крім того, стратегія кадрової служби орієнтована виключно на залучення кваліфікованих фахівців ззовні, без акценту на розвиток та «вирощування» власних кадрів усередині підприємства.

У процесі формування кадрового потенціалу підприємства важливо насамперед визначити основну мету, яку прагне реалізувати організація, та обрати відповідну стратегію для її досягнення. Досягнення цієї мети включає розв'язання таких ключових завдань (рис. 2.3).

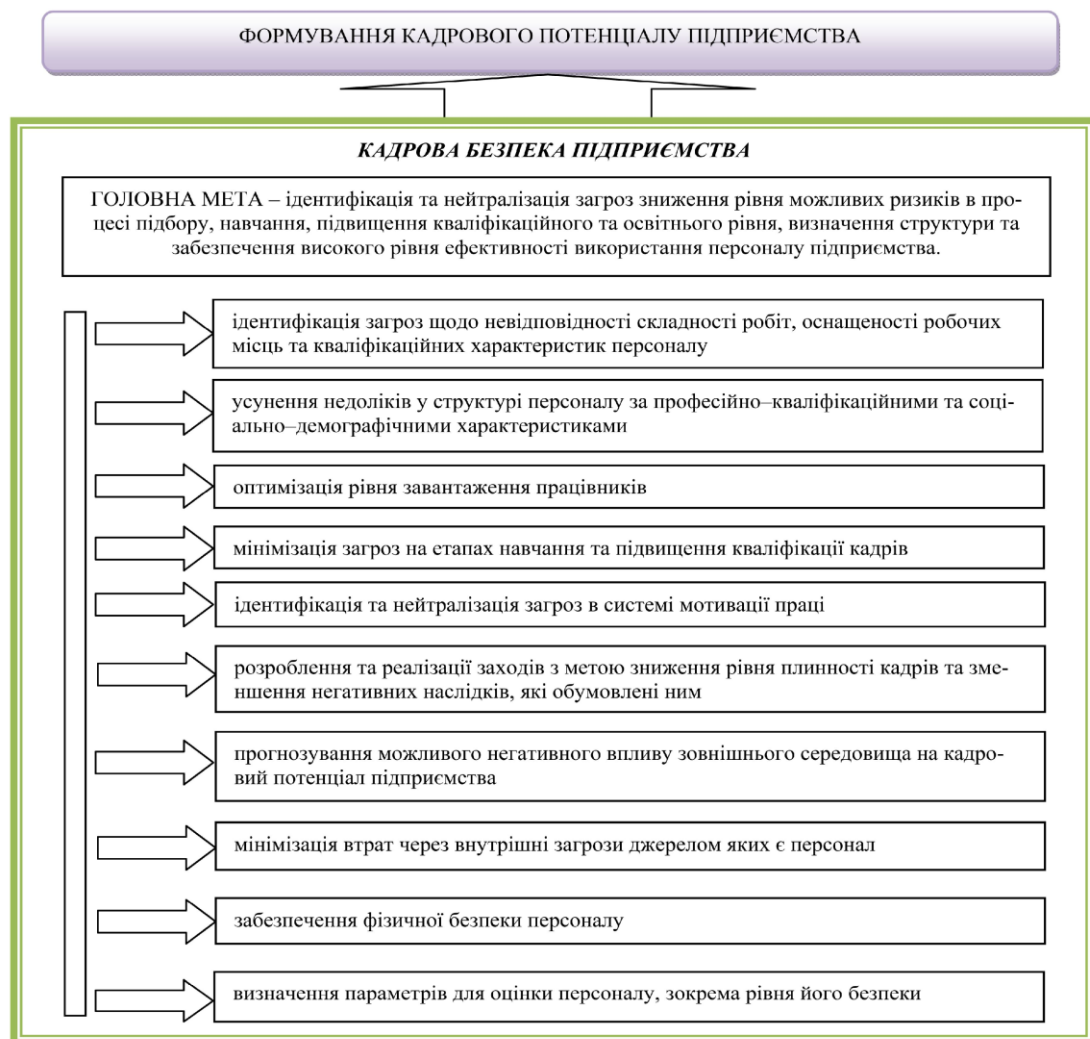


Рис. 2.3. Завдання кадрової безпеки в процесі формування кадрового потенціалу досліджуваного підприємства

З точки зору забезпечення кадрової безпеки, структура кадрового потенціалу має наступний вигляд (рис. 2.4).

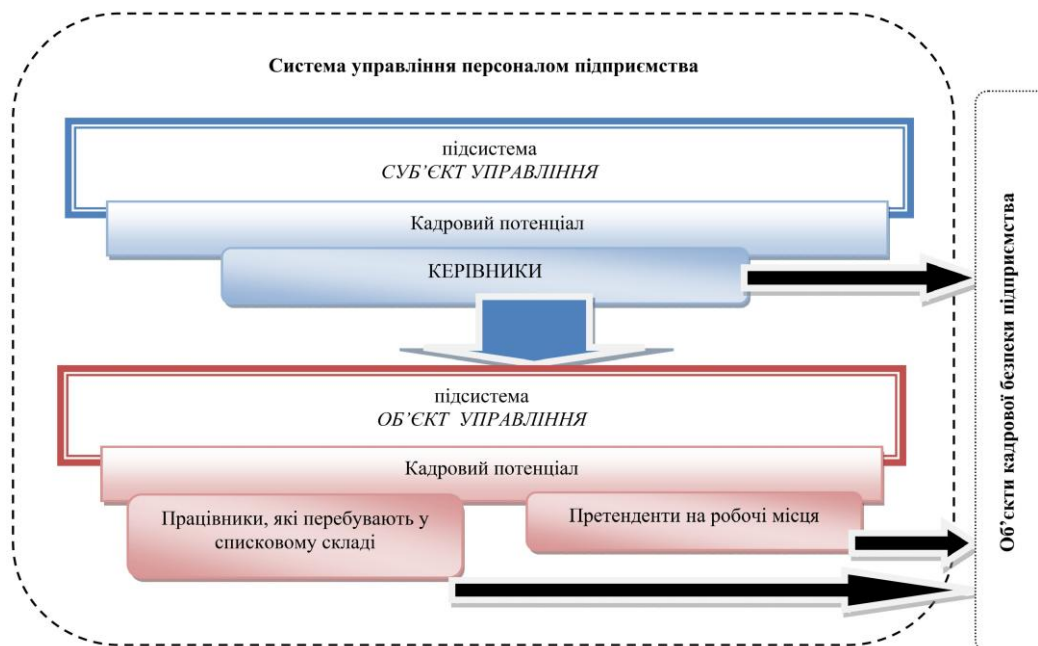


Рис. 2.4. Складові кадрового потенціалу як об'єкти кадрової безпеки досліджуваного підприємства

Кадрова безпека досліджуваного підприємства означає захищеність його суспільно-прогресивних інтересів у сфері розвитку та вдосконалення людського капіталу, забезпечення ефективного управління персоналом і зниження ризиків, пов'язаних із кадровою складовою.

Підхід до оцінки рівня кадрової безпеки базується на аналізі показників, що стосуються персоналу, їх вагових значень, а також розрахунку інтегрального показника, який дозволяє оцінити стан кадрової безпеки підприємства.

Оцінимо рівень кадрової безпеки досліджуваного підприємства, враховуючи такі складові: соціально-мотиваційну (фінансова, кар'єрна, технологічна, адміністративна безпека) та професійну (безпека праці, інформаційна й інтелектуальна безпека).

До складових соціально-мотиваційної безпеки належать такі показники: рівень укомплектованості кадрами, коефіцієнт плинності кадрів, вікова структура персоналу, стабільність працівників, мотивація заробітної

плати та соціальний захист. Складові професійної безпеки включають показники освітнього рівня працівників і інтелектуального потенціалу робітників. Розглянемо детальний розрахунок показників соціально-мотиваційної безпеки (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники соціально-мотиваційної безпеки підприємства, 2019-2023 рр.

№	Показник	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
		2019	2020	2021	2022	2023	+, -	%
1	Коефіцієнт укомплектованості кадрами	1,16	1,15	1,16	1,15	1,17	0,02	0,9
2	Коефіцієнт плинності кадрів	4,7	1,7	9,2	10,6	1,8	(2,9)	(61,7)
3	Коефіцієнт вікової структури персоналу	0,15	0,14	0,15	0,15	0,16	0,01	6,7
4	Коефіцієнт постійності персоналу	0,97	0,96	0,96	0,95	0,97	x	x
5	Коефіцієнт продуктивності праці	0,5	0,5	0,39	0,48	0,53	0,03	6,0
6	Коефіцієнт рівня трудової дисципліни	0,99	0,98	0,99	1,01	1,01	0,02	2,1
7	Коефіцієнта мотивації зарплати	0,76	0,82	0,85	0,91	0,98	0,13	28,9
8	Коефіцієнт соціально-культурних потреб працюючих	0,15	0,13	0,16	0,17	0,19	0,04	26,7
9	Коефіцієнт освітнього рівня працівників	0,8	0,79	0,81	0,81	0,83	0,03	3,8
10	Коефіцієнт інтелектуального рівня робітників	0,39	0,36	0,36	0,38	0,4	0,01	2,6

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що показники протягом обраного періоду часу не відзначаються стабільністю.

Питома вага (W_i) визначається на основі результатів експертного опитування (додаток В).

Результати показують зростання інтегрального показника у 2023 році порівняно з 2019 роком. Однак цей показник не входить до певної шкали оцінки та може використовуватися лише для загального узагальнення. Його застосування обмежується оцінкою рівня кадрової безпеки, яка залежить від динамічних змін. Для більш об'єктивного порівняння показників доцільно використовувати метод таксономічного аналізу.

Таким чином, оцінка рівня кадрової безпеки підприємства показала, що ключовим фактором, який негативно впливає на кадрову безпеку, є високий коефіцієнт плинності кадрів. Це свідчить про наявність кадрових проблем, пов'язаних із надмірним звільненням працівників.

Причини цього можуть полягати у недостатньо якісному підборі персоналу, неефективній адаптації, конфліктах у колективі, низькій лояльності та мотивації співробітників. Така ситуація може бути наслідком слабо організованої системи управління персоналом, недостатньо розвиненої системи навчання, неефективної мотиваційної політики та недоліків у плануванні людських ресурсів.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Досліджуване підприємство є визнаним виробник пива, сидру, газованих напоїв та квасу в Україні і закордоном. Управління підприємством здійснюють: загальні збори товариства, наглядова рада, ревізійна комісія, генеральний директор. Результат аналізу виробничо-господарських показників діяльності вказують на поступове зростання ефективності діяльності підприємства.

2. Підприємство є рентабельним і отримує чистий прибуток протягом досліджуваного періоду. Чисельність працівників дещо зросла із 2019 р. і становить у 2023 р. – 280 осіб. Отриманий результат аналізу виробничо-

господарських показників діяльності вказує на поступове зростання ефективності діяльності підприємства. Протягом досліджуваного періоду підприємство можна вважати рентабельним, фінансовостійким, платоспроможним, з оптимальним співвідношенням оборотних та необоротних активів.

3. Аналіз ефективності управління кадровою безпекою засвідчив прийнятний рівень її забезпечення на підприємстві. Це передбачає необхідність підтримки існуючих показників кадрової безпеки та впровадження профілактичних заходів для запобігання можливим кадровим загрозам.

Встановлено, що на господарську діяльність підприємства впливає значна кількість як зовнішніх, так і внутрішніх загроз, частина з яких безпосередньо пов'язана із забезпеченням кадрової безпеки. Узагальнення результатів проведених досліджень, врахування оцінки рівня кадрової безпеки підприємства та експертних думок дозволило виділити сукупність ключових загроз, які найбільше впливають на цей показник. Зазначену сукупність можна використовувати як базу для розроблення суб'єктами безпеки захисних заходів із можливістю подальшого уточнення змісту та рівня негативного впливу окремих загроз.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової безпеки підприємства

Кадрова безпека відіграє ключову роль серед інших складових системи безпеки, адже персонал залучений до всіх процесів підприємства. Гармонійна взаємодія цих елементів сприятиме успішній діяльності підприємства завдяки цілеспрямованій роботі з персоналом, що стане основою кадрової безпеки. Водночас персонал може виступати джерелом виникнення та реалізації внутрішніх загроз для кадрової безпеки.

Служба управління персоналом повинна забезпечувати як внутрішню, так і зовнішню кадрову безпеку, приділяючи увагу не лише виявленню загроз, а й аналізу невизначеностей і ризиків, які можуть сприяти виникненню реальних небезпек і негативних наслідків.

На основі цього можна визначити низку проблем, які негативно впливають на рівень кадрової безпеки досліджуваного підприємства. Ці проблеми та можливі шляхи їх вирішення представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми, які негативно впливають на рівень кадрової безпеки товариства та рекомендовані шляхи їх вирішення

Проблеми 1	Рекомендовані шляхи вирішення 2
Неефективна адаптація персоналу	Модернізація процесу виробничої адаптації працівників Модернізація процесу соціальної адаптації працівників. Надбавка в розмірі 15% від окладу наставника, на період адаптації дорученого йому працівника.
Наявність конфліктів в колективі	Управління конфліктами на підприємстві. Удосконалення регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві. Кімната психологічного розвантаження. Впровадження тренінг з тимбілдингу (спортивні змагання, командні ігри, корпоративні тури вихідного дня).

1	2
Низький ступінь лояльності	Систематичне проведення діагностики лояльності співробітників. Розробка програми по розвитку і підвищенню професійних компетенцій діючого персоналу. Використання сучасних форм мотивування праці, оптимізація структури фонду оплати праці. Формування у працівників відповідного ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки.
Низький рівень мотивації	Сучасні підходи до мотивування персоналу на підприємстві. Формування індивідуальних та групових чинників мотивації праці як умова ефективного впливу на поведінку персоналу підприємства. Підвищення ефективності преміювання працівників. Створення фонду матеріального стимулювання, який буде утворений за рахунок прибутку організації, дозволить, перш за все, якісно змінити спрямованість матеріальних стимулів.

Основним принципом забезпечення кадрової безпеки є її тісний зв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства та стратегією управління персоналом.

Серед ключових принципів кадрової безпеки виділяють стабільність і гнучкість, економічну обґрунтованість, індивідуальний підхід до кожного працівника, визнання важливості людських ресурсів, орієнтацію на довгострокове планування, соціальну спрямованість та активність.

Таким чином, принципи забезпечення кадрової безпеки відображають стратегію управління персоналом, адже цей процес охоплює всі аспекти роботи з кадрами. Досягнення стабільності та розвитку підприємства можливе лише за умови ефективної взаємодії всіх складових системи управління персоналом (рис. 3.1).

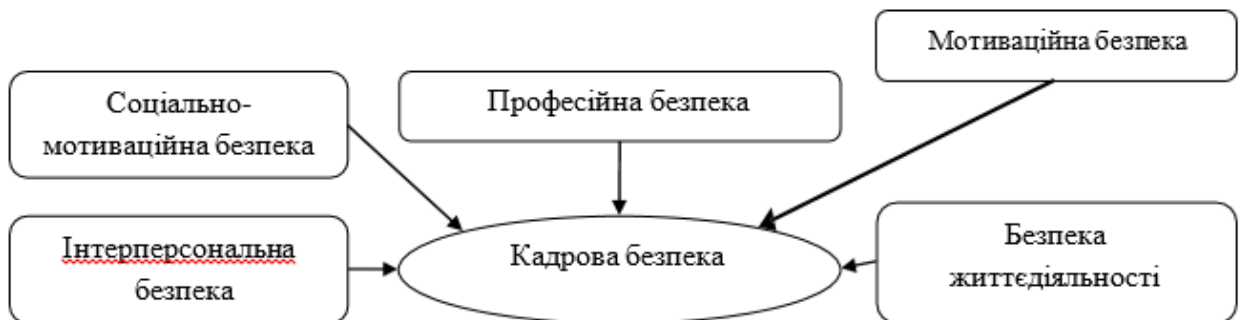


Рис. 3.1. Складові кадрової безпеки товариства

Оскільки персонал є основним елементом кадрової безпеки підприємства, важливо створити умови, які дозволяють уникнути негативних факторів і ризиків, що можуть знижувати ефективність роботи, спричиняти конфлікти та збільшувати плинність кадрів. Тому служба безпеки повинна своєчасно виявляти, нейтралізувати та протидіяти їх шкідливому впливу.

Для підвищення рівня кадрової безпеки необхідно створити ефективну систему управління персоналом, в рамках якої будуть розроблені організаційні заходи для вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Організаційні заходи щодо удосконалення кадрової безпеки у підприємстві

При управлінні підприємствами та організаціями на різних рівнях, зокрема в контексті управління конфліктами, застосовуються різні форми та методи. Одним із таких методів є моделювання, зокрема аналіз статистичних даних за допомогою трендових моделей. Тренд полягає в дослідженні динаміки змін рівня показника з часом. Лінія тренду є графічним відображенням напрямку зміни даних.

У цьому контексті буде проведено аналіз коефіцієнта плинності та постійності кадрів як показників управління конфліктами на підприємстві, а також прогнозування цих показників за допомогою трендових моделей.

Коефіцієнти плинності та постійності кадрів є ключовими індикаторами в управлінні конфліктами. Тому ці показники були обрані для аналізу та прогнозування ефективності управлінських заходів. Динаміку

коефіцієнтів плинності та постійності кадрів за останні п'ять років можна побачити в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Динаміка коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства, 2019-2023 рр.

Роки	Коефіцієнт плинності кадрів	Коефіцієнт постійності кадрів
2019	4,7	0,97
2020	1,7	0,96
2021	9,2	0,96
2022	10,6	0,95
2023	1,8	0,97

Обробка даних, аналіз отриманих результатів та прогнозування коефіцієнта плинності і постійності кадрів підприємства здійснюється за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel із використанням п'яти трендових моделей: лінійної, логарифмічної, степеневі, експоненційної та поліноміальної (Додаток Ж).

Коротко охарактеризуємо трендові моделі. Лінійна модель – це пряма лінія, що щонайкраще описує набір даних. Рівняння прямої $Y = a_1X + a_0$, де a_1 та a_0 – коефіцієнти рівняння.

Логарифмічну лінію тренду слід використовувати для випадків коли дані мають тенденцію до швидкого росту чи спаду з наступним вирівнюванням. Логарифмічна лінія тренду може використовувати як додатні так і від'ємні значення. Рівняння логарифмічної лінії тренду має вигляд: $Y = a_1LN(X) + a_0$.

Степенева лінія тренду є кривою, яка ефективно використовується для аналізу даних, які порівнюються та зростають у певній пропорції. Степенева лінію тренду створити не можна, якщо дані містять нульові або від'ємні значення. Рівняння степеневі лінії тренду має вигляд: $Y = a_1X^{a_0}$.

Експонентна лінія тренду є кривою, яка використовується для аналізу даних, що мають властивість зростати або спадати. Експонентну лінію тренду, так як і степеневу створити не можна, якщо дані містять нульові або

від'ємні значення. Рівняння експонентної лінії тренду в загальному вигляді:

$$Y = a_1 EXP^{a_0 X}.$$

Поліноміальна лінія тренду є кривою, що застосовуються, якщо дані коливаються. Порядок поліноміальної лінії можна визначити за кількістю коливань даних або за кількістю вигинів (вершин і западин) на кривій. Поліноміальна лінія тренду порядку 2 загалом має лише одну вершину або западину. Лінія порядку 3 має одну або дві вершини або западини. Лінія порядку 4 загалом має до трьох вершин чи западин.

Поліноміальна лінія тренда будується відповідно до рівняння $Y = a_0 + a_1X + a_2X^2 + \dots + a_nX^n$, де коефіцієнти $a_0, a_1, a_2, \dots, a_n$ – константи, значення яких визначаються в ході побудови; n – ступінь поліному.

Результати проведеного дослідження коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства можна згрупувати, порівняти коефіцієнти детермінації, ранжувати та скласти прогноз на наступний період (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Результати дослідження коефіцієнта плинності кадрів
та коефіцієнта постійності кадрів підприємства за допомогою
моделей тренду, 2019-2023 рр.**

Коефіцієнт плинності кадрів, %		Коефіцієнт постійності кадрів, %	
Модель тренду	Коефіцієнт детермінації R^2	Модель тренду	Коефіцієнт детермінації R^2
Лінійна $Y = -0,19x + 10,26$	0,93	Лінійна $Y = 0,09x + 97,01$	0,78
Логарифмічна $Y = -0,53\ln(x) + 10,21$	0,66	Логарифмічна $Y = 0,18\ln(x) + 97,10$	0,92
Степенева $Y = 10,19x^{-0,05}$	0,88	Степенева $Y = 97,10x^{0,001}$	0,88
Експонентна $Y = 10,24e^{-0,019x}$	0,76	Експонентна $Y = 97,01e^{0,0009x}$	0,86
Поліноміальна $Y = 0,16x^2 - 1,16x + 11,40$	0,90	Поліноміальна $Y = 0,05x^2 - 0,20x + 97,35$	0,81

Найкращою моделлю для економічного аналізу та подальшого прогнозу є та лінія тренду, де коефіцієнт детермінації R^2 найближче до

одиниці і характеризує достовірність значень лінії тренда до фактичних даних.

Порівнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що для дослідження та прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства за допомогою моделей тренду доцільно використовувати лінійну модель тренду при статистичному аналізі коефіцієнта плинності кадрів і логарифмічну модель тренду для дослідження коефіцієнта постійності кадрів підприємства: виробнича модель $Y = -0,19x + 10,26$, коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,93$ та виробнича модель $Y = 0,18 \ln(x) + 97,10$, коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,92$, так як ці моделі більш точно показують та порівнюють фактичні і теоретичні значення досліджуваних показників та мають досить високі коефіцієнти детермінації, що у порівнянні з іншими моделями найближче до 1 та свідчать про якість вибраних моделей. Хоча слід відмітити, що при дослідженні коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства і інші виробничі функції мають досить високі коефіцієнти детермінації.

Наступний етап дослідження – прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства на 2025 р. Для цього використовуємо лінійну та логарифмічну моделі тренду коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства. В результаті отримано прогноз коефіцієнта плинності кадрів підприємства на 2025 р. 9,06% за допомогою лінійної моделі тренду, відбувається незначне зниження цього показника у порівнянні з 2023 р. на 0,62 в.п., що може бути позитивною явищем в управлінні конфліктами та управлінні підприємством взагалі. Щодо прогнозування коефіцієнта постійності кадрів підприємства за допомогою логарифмічної моделі тренду, то в 2025 р. цей показник зростає до 97,50%, що вище на 0,05 в.п., незначене але зростання. Тому, даний прогноз може бути оптимістичним.

Графічно фактичні, теоретичні та прогнозне значення коефіцієнта плинності кадрів, як показника управління конфліктами з використанням

лінійної трендової моделі, 2019-2023, 2025 рр. представлено в додатку Ж. Також, фактичні, теоретичні та прогнозне значення коефіцієнта постійності кадрів як показника управління конфліктами підприємства з використанням логарифмічної трендової моделі, 2018-2022, 2024 рр. представлено в цьому ж додатку Ж.

Далі проведемо дослідження та прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства за допомогою вбудованих статистичних та математичних функцій за останні п'ять років та на наступний період.

Також, як і попередньо користуємося електронними таблицями Microsoft Excel, вбудованою статистичною функцією TREND, нелінійною вбудованою статистичною функцією GROWTH, математичними функціями EXP та LN та динамічними рядами результативних показників – коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства за останні п'ять років.

В результаті обчислень різними методами отримано теоретичне та прогнозне значення коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства. Наприкінці дослідження та прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства проведено ранжування цих показників по виробничим моделям з використанням вбудованої функції RANK (додаток Ж).

Таким чином, проведений статистичний аналіз і прогнозування з використанням різних методів лінійного та нелінійного обчислення коефіцієнта плинності та постійності кадрів підприємства дають змогу зробити висновок, що для управління конфліктами, як складової кадрової безпеки підприємства та частини загальної системи управління персоналом, доцільно обрати найбільш ефективний метод дослідження результативності менеджменту, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу.

3.2. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики підприємства

Згідно з визначенням кадрової політики, її основною метою є забезпечення кожного робочого місця і посади персоналом з необхідними професіями, спеціальностями та кваліфікацією, а також створення умов для високої продуктивності праці та соціального захисту. В нашому розумінні кадрова безпека є частиною економічної безпеки підприємства, де пріоритетним завданням є захист від загроз з метою створення умов для ефективного управління персоналом як ключовим ресурсом для досягнення високої конкурентоспроможності підприємства. Отже, мета кадрової політики досягається через реалізацію мети підсистеми кадрової безпеки (рис. 3.3).

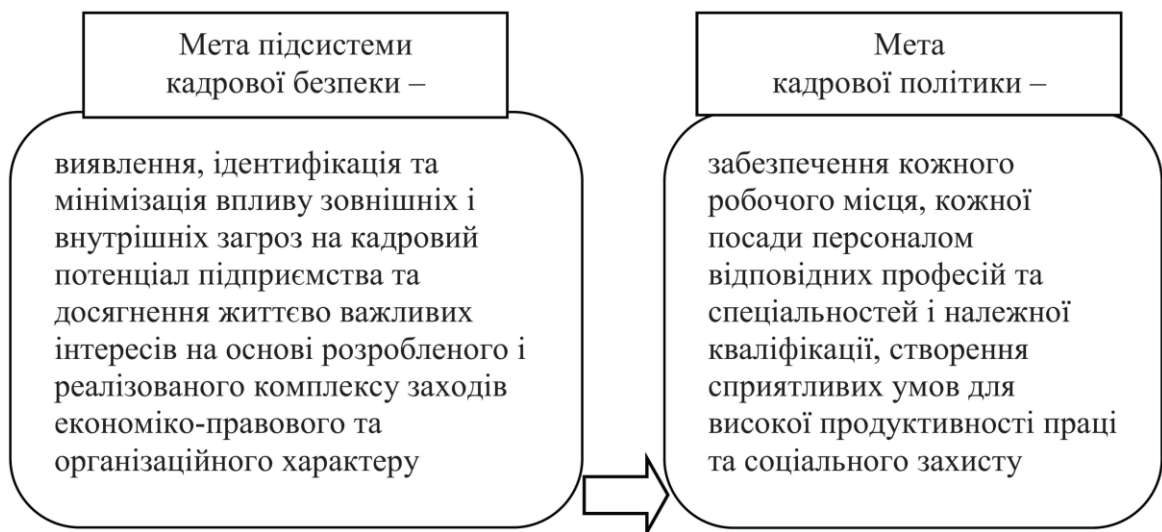


Рис. 3.3. Взаємозв'язок між метою кадрової безпеки та кадрової політики

Формування системи кадрової безпеки є актуальним і обов'язковим управлінським завданням для підприємств будь-якого масштабу, яке охоплює як стратегічний, так і тактичний аспекти. Для досліджуваного підприємства пропонуємо використовувати наступні принципи управління кадровою безпекою (рис. 3.4):



Рис. 3.4. Пропоновані принципи управління кадровою безпекою підприємства, 2025-2028 рр.

Запропоновану систему управління кадровою безпекою для досліджуваного підприємства пропонуємо розглядати як систему, яка складається з наступних підсистем, враховуючи особливості функціонування та розміри підприємства (рис. 3.5).

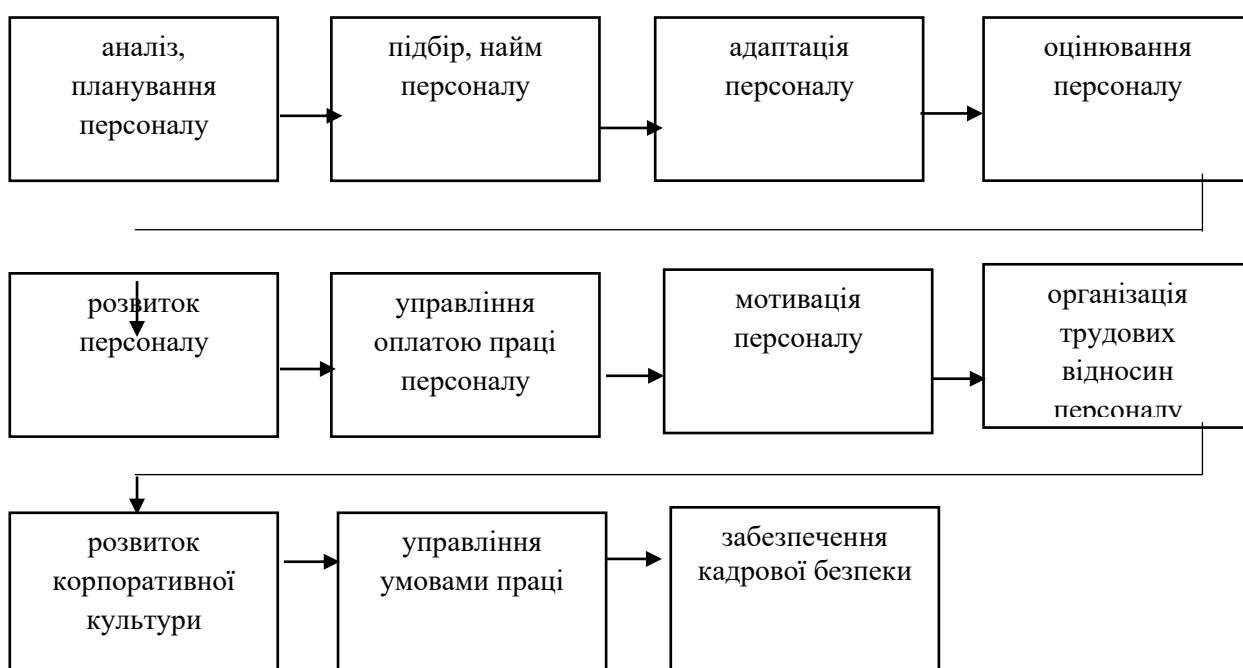


Рис. 3.5. Пропоновані елементи системи управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства та їх логіка взаємодії, 2025-2029 рр.

Процес формування та реалізації кадрової політики значною мірою залежить від вибраного керівництвом її типу. Згідно з дослідженням [39], були визначені та охарактеризовані найбільш поширені типи кадрової політики, а також перелік можливих завдань кадрової безпеки (рис. 3.6).

Серед описаних типів кадрової політики найбільш ефективним є активний підхід, який має включати постановку та реалізацію конкретних завдань з кадрової безпеки та забезпечувати високу ефективність використання кадрового потенціалу [7].

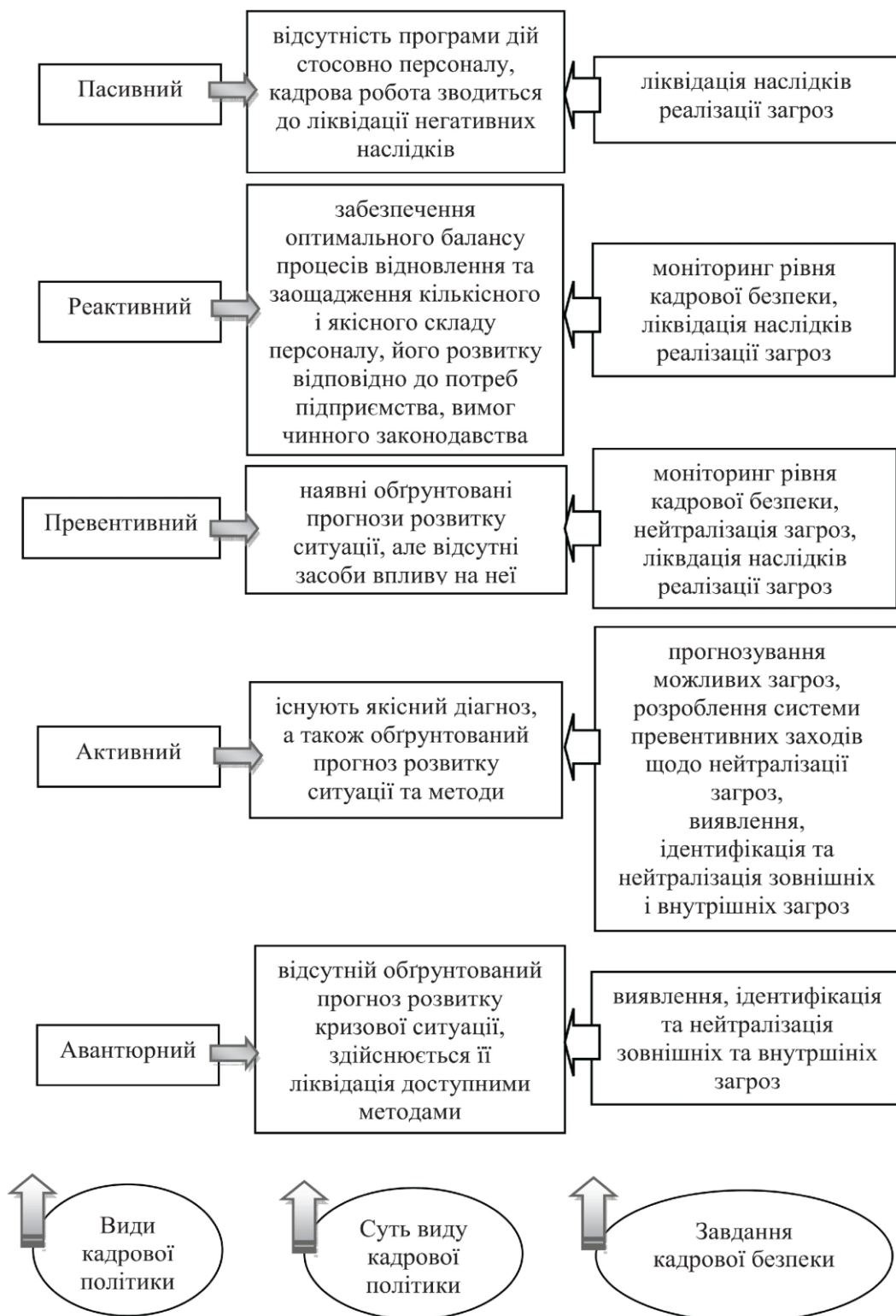


Рис. 3.6. Завдання суб'єктів кадрової безпеки відповідно до типу кадрової політики

У науковій літературі [39, 67] зустрічаються подібні погляди на параметри кадрової політики. Однак, на нашу думку, ефективне забезпечення процесу формування та розвитку кадрової політики можливе тільки за умови розробки відповідних заходів у рамках підсистеми кадрової безпеки, що ілюструється на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Механізм забезпечення кадрової безпеки відповідно до напрямів кадрової політики

Розглянемо етапи формування та реалізації кадрової безпеки. Окрім працівників підприємства, до об'єктів кадрової безпеки слід включати й кандидатів на робочі місця. Це зумовлено тим, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від кваліфікаційного рівня, освіти та досвіду персоналу. Таким чином, цілеспрямована робота на ринку праці

дозволяє залучати кваліфікованих працівників, що знижує витрати на персонал. Крім того, фінансові труднощі конкурентів сприяють залученню мобільного персоналу, готового працювати за умов стабільної зарплати.

Перший напрямок – робота з претендентами – вимагає:
моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища для пошуку кандидатів;

збору та перевірки інформації про претендентів;
проведення попередніх переговорів і визначення умов працевлаштування.

Другий напрямок – прийом на роботу – потребує комплексного підходу, який включає взаємодію внутрішніх (підрозділи підприємства) і зовнішніх (органи влади, охоронні структури) суб'єктів кадрової безпеки. Внутрішні суб'єкти здійснюють:

безпосередній контакт з претендентами через співбесіди;
оцінку кваліфікації за допомогою тестування та опитування;
перевірку попередніх місць роботи через трудові книжки та рекомендації.

Зовнішні суб'єкти надають інформацію щодо кримінальної відповідальності, кредитних історій, наявності хронічних захворювань, справжності документів тощо.

Цей напрямок дозволяє знизити ризик найму працівників, які можуть становити загрозу для економічної безпеки підприємства.

Третій напрямок – моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища – полягає в оцінці рівня кадрової безпеки та виявленні загроз у цій сфері.

Четвертий напрямок – моніторинг інформаційних каналів і інформаційна політика – включає:

отримання неформальної інформації про настрої, мотивацію та авторитет керівництва;

розповсюдження необхідної інформації, яка відповідає стратегії

розвитку підприємства, і спростування чуток.

Цей напрямок допомагає отримати важливу інформацію та сприяє здійсненню ефективної інформаційної політики.

П'ятий напрямок – нейтралізація загроз від персоналу – передбачає заходи, спрямовані на протидію зловживанням і шахрайству, а також нейтралізацію впливу працівників, які належать до «групи ризику». Це включає:

- нагляд за відносинами в колективі;

- перевірку підозрілих працівників на належність до групи ризику;

- запобігання та вирішення конфліктів у колективі.

Нейтралізація загроз від «групи ризику» вимагає посиленої уваги до поведінки персоналу, пов'язаної з девіантними звичками та залежностями.

Шостий напрямок – атестація персоналу – передбачає проведення психологічних тестів і співбесід з метою виявлення:

- відповідності працівників посаді;

- рівня задоволеності умовами праці та оплатою;

- потреб у кар'єрному зростанні і наявності загроз для кадрової політики.

Ці дані можуть бути використані для коригування кадрової політики.

Окремим завданням кадрової безпеки є захист комерційної інформації, що стосується не лише чинних, а й колишніх працівників підприємства. Для цього необхідно впроваджувати політику звільнення, підписання угод про нерозголошення та зміну паролів доступу до інформаційних каналів.

Останній напрямок – контроль – полягає в забезпеченні виконання процедур, коригуванні кадрової політики та підвищенні ефективності використання кадрового потенціалу.

Загалом, ці напрямки формують механізм кадрової безпеки, спрямований на досягнення високого рівня кадрової безпеки підприємства, інтегрований з процесом реалізації кадрової політики.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу магістерської дипломної роботи слід зазначити:

1. В результаті проведеного в дипломній магістерській роботі дослідження встановлено, що головними напрямками удосконалення кадрової безпеки в досліджуваному підприємстві є вдосконалення системи підбору персоналу, покращення процесу адаптації працівників, зниження конфліктності в колективі, підвищення ступеня лояльності персоналу та системи мотивації, які в кінцевому підсумку знизять «плинність персоналу» підприємства.

2. На сьогодні існує значна кількість інструментів для посилення кадрової безпеки підприємства. Проте, поряд із основними напрямками, перспективним є впровадження таких заходів: підвищення рівня оплати праці до показників, що відповідають стандартам європейських країн; розробка чіткої нормативно-правової бази для регламентації роботи персоналу та його захисту; залучення працівників до участі в управлінських процесах; заохочення сумлінних співробітників; розвиток інфраструктури підприємства з урахуванням потреб працівників; забезпечення задоволеності персоналу результатами своєї діяльності.

Зазначені напрямки формують механізм кадрової безпеки, спрямований на досягнення високого рівня кадрової безпеки підприємства, інтегрований з процесом реалізації кадрової політики.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Менеджмент кадрової безпеки в умовах сучасного бізнес-середовища» доцільно зробити наступні висновки:

1. Кадрова безпека є ключовим елементом загальної системи захисту підприємства, яка охоплює заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних із людським фактором. В умовах воєнного стану в Україні ця проблема стає надзвичайно актуальною, оскільки сучасна ситуація вимагає адаптації підприємств до нових викликів для забезпечення стабільності, захисту ресурсів та конфіденційної інформації.

Забезпечення кадрової безпеки є багатогранним завданням, що передбачає реалізацію різноманітних заходів та стратегій. Досягнення ключових цілей у цій сфері дозволяє підприємству знизити ризики, підвищити ефективність діяльності, створити комфортні умови для співробітників і забезпечити стабільний розвиток. Для успішного досягнення цих цілей необхідно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на захист від зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечення безперебійної роботи бізнес-процесів та підтримання сприятливого робочого середовища.

2. Система кадрової безпеки орієнтована на досягнення чітко визначених цілей та вирішення конкретних завдань із урахуванням її складових і об'єктів захисту. Реалізація цих цілей сприяє створенню стабільного, безпечного та продуктивного робочого середовища, яке є фундаментом для довгострокового успіху підприємства.

3. Досліджуване підприємство є відомим виробником пива, сидру, газованих напоїв та квасу як в Україні, так і за її межами. Управлінська структура компанії включає загальні збори товариства, наглядову раду, ревізійну комісію та генерального директора. Аналіз виробничо-господарських показників свідчить про поступове підвищення ефективності роботи підприємства.

4. Підприємство є рентабельним і отримує чистий прибуток протягом

досліджуваного періоду Чисельність працівників дещо зросла із 2019 р. і становить у 2023 р. – 280 осіб. Отриманий результат аналізу виробничо-господарських показників діяльності вказує на поступове зростання ефективності діяльності підприємства. Протягом досліджуваного періоду підприємство можна вважати рентабельним, фінансовостійким, платоспроможним, з оптимальним співвідношенням оборотних та необоротних активів.

5. Встановлено, що на господарську діяльність підприємства впливає значна кількість як зовнішніх, так і внутрішніх загроз, частина з яких безпосередньо пов'язана із забезпеченням кадрової безпеки. Узагальнення результатів проведених досліджень, врахування оцінки рівня кадрової безпеки підприємства та експертних думок дозволило виділити сукупність ключових загроз, які найбільше впливають на цей показник. Зазначену сукупність можна використовувати як базу для розроблення суб'єктами безпеки захисних заходів із можливістю подальшого уточнення змісту та рівня негативного впливу окремих загроз.

Аналіз ефективності управління кадровою безпекою засвідчив прийнятний рівень її забезпечення на підприємстві. Це передбачає необхідність підтримки існуючих показників кадрової безпеки та впровадження профілактичних заходів для запобігання можливим кадровим загрозам.

6. В результаті проведеного в дипломній магістерській роботі дослідження встановлено, що головними напрямками удосконалення кадрової безпеки в досліджуваному підприємстві є вдосконалення системи підбору персоналу, покращення процесу адаптації працівників, зниження конфліктності в колективі, підвищення ступеня лояльності персоналу та системи мотивації, які в кінцевому підсумку знизять «плинність персоналу» підприємства.

7. На сьогодні існує значна кількість інструментів для посилення кадрової безпеки підприємства. Проте, поряд із основними напрямками,

перспективним є впровадження таких заходів: підвищення рівня оплати праці до показників, що відповідають стандартам європейських країн; розробка чіткої нормативно-правової бази для регламентації роботи персоналу та його захисту; залучення працівників до участі в управлінських процесах; заохочення сумлінних співробітників; розвиток інфраструктури підприємства з урахуванням потреб працівників; забезпечення задоволеності персоналу результатами своєї діяльності.

Таким чином, впровадження зазначених заходів з удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки сприятиме динамічному розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності.