Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління кадровою безпекою підприємства за матеріалами ТОВ «Облік +», м. Київ

Студентки 2 курсу 6 м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка та безпека бізнесу»
заочної форми навчання — **Сидоренко Валерія Олександрівна**

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент — **Пурденко Олена Анатоліївна**

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф. — **Блакита Ганна Владиславівна**

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА 7
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОБЛІК+» 17
2.1. Загальна характеристика кадрового потенціалу підприємства 17
2.2. Аналіз рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства 211
2.3. Дослідження системи управління кадровою безпекою підприємства 277
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОБЛІК +» 322
ВИСНОВКИ 444
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 466
ДОДАТКИ 50

ВСТУП

Актуальність теми. В Україні управління персоналом знаходиться на стадії активного розвитку та запровадження сучасних наукових підходів у систему кадрового менеджменту. Нині, соціально-економічну роль підприємства істотно змінили такі факторі, як зміна принципів функціонування національної економіки, конкуренція, яка вимагає впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, створення підприємств, що базуються на різних формах власності. Ці зміни відбуваються за рядом напрямів: глобальні структурні та технологічні зміни у виробництві. Персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу та використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою в ході вирішення питань конкурентоздатності, економічного зростання та забезпечення ефективної роботи підприємства. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління кадровою безпекою підприємства з урахуванням вимог ринкової економіки.

Кадрова безпека – основна функціональна складова економічної безпеки підприємства, яка передбачає збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом. Структура та якість кадрового складу промислових підприємств впливають на всі аспекти його діяльності, а також невід'ємно пов'язані із економічною безпекою. Адже порушення працівниками підприємства трудової дисципліни, розкрадання або неефективне використання ресурсів, розголошення інформації, яка складає комерційну таємницю – створюють загрозу майну, репутації та безпеці компанії.

За результатами статистики близько 51% випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній, а ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може майже на 60% знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов'язані з людським фактором. Вітчизняні та зарубіжні спеціалісти вважають, що майже 80% збитків міжнародних компаній спричинені внаслідок незаконних та непрофесійних дій власних

співробітників. У зв'язку із вищезазначеним можна зробити висновок щодо необхідності та актуальності забезпечення кадрової безпеки на будь-якому підприємстві.

Аналіз останніх досліджень. Питанням сутності кадрової безпеки підприємства, аналізу загроз зі сторони персоналу та персоналу зі сторони параметрів середовища присвячено праці Кібанова А., Логвінової Н., Бурди І., Єременка А., Швеця Н., Чумаріна І., Лисенка М., Козаченка Г., Ареф'єва О., Литовченка О., Чаплигіної Ю., Поскрипка Ю., Отенка І., Преображенської Е., Мехеди Н., Жидецької Х., Живка З., Гнилицької Л., Герасименка О. та ін. Водночас, відсутні комплексні та системні дослідження у сфері вирішення проблеми удосконалення управління кадровою безпекою підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів та реалізація організаційних заходів щодо удосконалення управління кадровою безпекою підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані і вирішені наступні *завдання:*

- дослідити зміст та значення управління кадровою безпекою підприємства;
- представити загальну характеристику кадрового потенціалу підприємства;
- провести аналіз рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства;
- здійснити оцінку системи управління кадровою безпекою підприємства;
- обгрунтувати напрями удосконалення системи управління кадровою безпекою підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою безпекою підприємства ТОВ «Облік+».

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти удосконалення управління кадровою безпекою підприємства ТОВ «Облік+».

Теоретичною і методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення загальної економічної теорії, результати досліджень вітчизняних і закордонних учених, а також фахівців з управління персоналом. У

процесі роботи над дослідженням для розв'язання поставлених завдань застосовувались такі загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення – для обґрунтування результатів теоретичних досліджень і методичних підходів щодо управління кадровою безпекою підприємства; економіко-математичні, системний підхід – для аналізу та визначення напрямків удосконалення управління кадровою безпекою підприємства ТОВ «Облік+»; системного та статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення домінуючих факторів, що впливають на формування системи управління кадровою безпекою підприємства, для аналізу й інтерпретації фактичних даних при порівнянні досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою виконання випускної кваліфікаційної роботи виступили підручники, посібники з економічної безпеки, кадрової безпеки, управління персоналом, економіки праці, законодавчі документи та нормативні акти, матеріали аналізу господарської діяльності ТОВ «Облік+».

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що проведено прикладне обґрунтування та розроблено рекомендації щодо удосконалення методичної бази економічно ефективного управління кадровою безпекою на досліджуваному підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Метою забезпечення безпеки будь-якої організації є комплексний вплив на потенційні і реальні загрози, що заважають їй успішно функціонувати в складних і нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Найскладніша ланка в системі безпеки організації – це її співробітники, які виступають одночасно як об’єкти та як суб’єкти потенційних загроз. Отже, керівництво економічного суб’єкта має брати до уваги ризики, безпосередньо пов’язані з персоналом, оскільки вони можуть впливати на здоров'я і життя працівників, зв'язки і відносини між співробітниками, ділову репутацію, доходи кожного працюючого в організації тощо [2, с.445].

Раніше в науковій літературі [3; 13; 36] проблеми безпеки функціонування персоналу розглядалися в рамках охорони праці та мотивації персоналу, безвідносно до кадрової безпеки організації. Що стосується безпеки організації, пов’язаної з ризиками негативного впливу співробітників, то цей напрям є досить новим для вітчизняної економічної науки й активно актуалізувався в останні роки, проте вимагає більшої уваги й вивчення.

Аналіз теоретичних походів до суті та змісту кадрової безпеки засвідчив, що процес забезпечення кадрової безпеки у більшості дослідників асоціюється з процесом запобігання крадіжкам, псування майна і різного роду деструктивних дій із боку персоналу організації. Практика останнього часу свідчить про те, що різні за значущістю види правопорушень так чи інакше пов’язані з конкретними діями працівників, роте більшість науковців кадрову безпеку визначає як частину загальної або економічної безпеки певної соціально-економічної системи [24, с.44].

Аналіз наукової літератури дає можливість систематизувати основні підходи до визначення кадрової безпеки підприємства. Основні з них представимо у Додатку А. Проведений аналіз вказаних підходів дає можливість дійти висновку про те, що кадрова безпека може розглядатись з позицій

системного, процесного, ресурсного і функціонального підходів, а також як статична і динамічна категорія. Ці підходи, на наш погляд, не суперечать, а суттєво доповнюють один одного і дають можливість усебічного розгляду кадрової безпеки підприємства. За доцільне визначити, що базовим серед вказаних підходів має бути системний, оскільки саме він здатний забезпечити розуміння структури кадрової безпеки, її властивостей, закономірностей еволюції. Це, в свою чергу, становить основу розуміння природи процесів, які протікають у даній системі та підтримують її функціонування [44].

За результатами проведеного дослідження, пропонуємо під поняттям «кадрова безпека» розуміти такий стан управління персоналом, за якого забезпечується нейтралізація зовнішніх та внутрішніх загроз на економічну безпеку підприємства.

З урахуванням досліджень, присвячених даній проблематиці, можна представити наступну загальну структуру кадрової безпеки за її функціональними елементами (рис. 1.1) та більш розгорнуто в додатку Б.

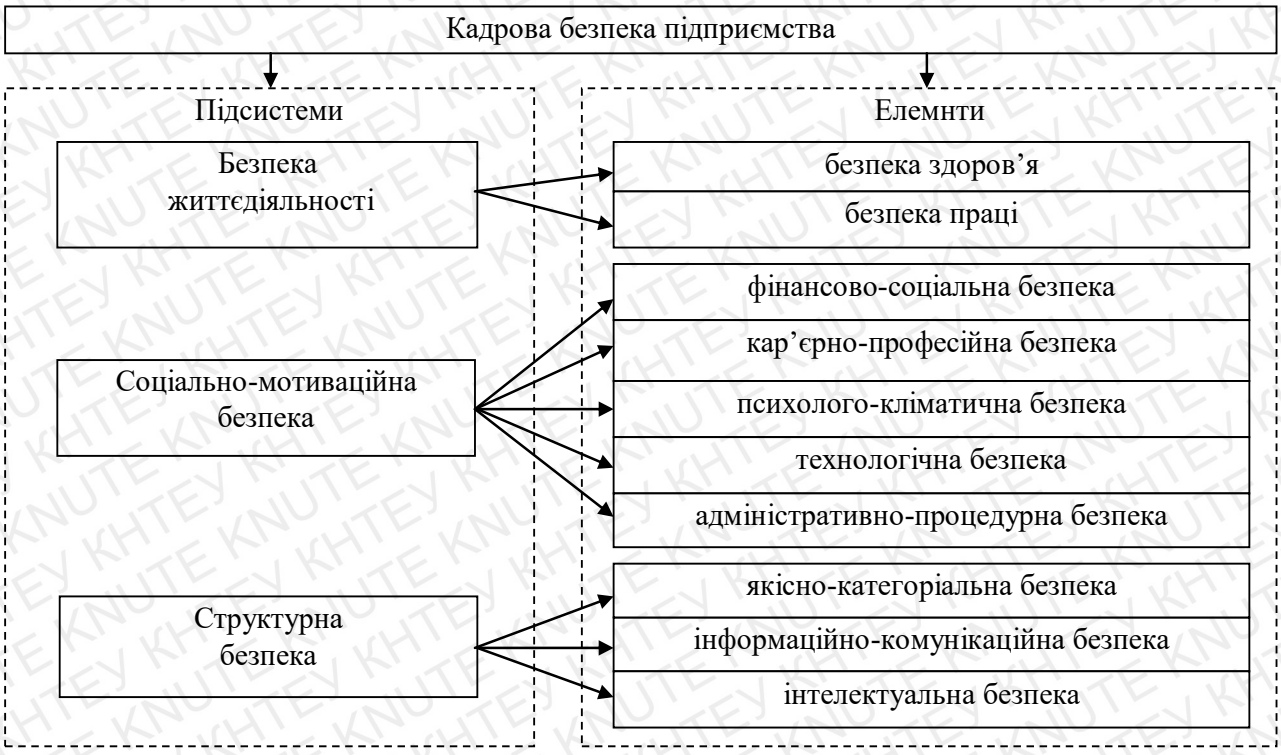


Рис. 1.1. Структура кадрової безпеки підприємства за її функціональними елементами

Джерело: складено за [31; 36]

Запропоновану структуру кадрової безпеки доцільно розглядати у розрізі відповідних етапів роботи з персоналом (найм – організація і мотивація роботи персоналу – координація і регулювання роботи персоналу – контроль роботи персоналу – звільнення) і, власне, самої роботи персоналу на підприємстві, оскільки саме у процесі такої роботи кожен з елементів розкриває своє функціональне призначення. При цьому вона чітко відображає логіку функціонування кадрової безпеки як системи, орієнтованої і на безпосередню організацію роботи з персоналом і на підтримку загального нормального стану діяльності підприємства шляхом постійного обміну інформацією про стан кадрової безпеки, динаміку основних її показників, їх взаємозв'язок з іншими складовими економічної безпеки підприємства та зовнішнім середовищем.

Таким чином, до внутрішніх суб'єктів кадрової безпеки варто відносити, крім кадрових служб і служб безпеки, також і менеджерів та керівників відповідних підрозділів, які на місцях реалізують ряд важливих функцій щодо забезпечення кадрової безпеки. Внутрішнім суб'єктом кадрової безпеки, на нашу думку, виступає і персонал підприємства – шляхом прямого або ж опосередкованого впливу на дії адміністрації підприємства, кадрові та інші служби, представників трудового колективу, зовнішні структури тощо.

До зовнішніх суб'єктів кадрової безпеки, здатних чинити вплив на неї, забезпечувати умови її функціонування, удосконалення шляхом збору і аналізу необхідної інформації, отримання нових даних щодо способів організації роботи з персоналом або ж брати на себе функції управління ним, доцільно відносити рекрутингові агентства, державні служби зайнятості, органи статистики, НДІ, органи влади різних рівнів, компанії, що надають послуги аутсорсингу тощо [7, с.90].

До об'єктів кадрової безпеки, що підтверджують відповідні її визначення, найчастіше відносять загрози, що ідуть від зовнішніх або внутрішніх джерел та пов'язані з персоналом. Урахування вказаних досліджень дає можливість визначити, що у комплексі об'єктами економічної безпеки як системи є загрози різної природи, які характеризуються наявністю носіїв загроз, джерел і факторів,

відповідних впливів, інтересів, мотивів, способів дії чи поведінки їх наслідків і способів їх недопущення, мінімізації чи подолання [3, с.62].

Поділ суб'єктів та об'єктів кадрової безпеки на внутрішні і зовнішні ставить питання про взаємодію із зовнішнім, по відношенню до неї та її складових, середовищем (рис. 1.2).

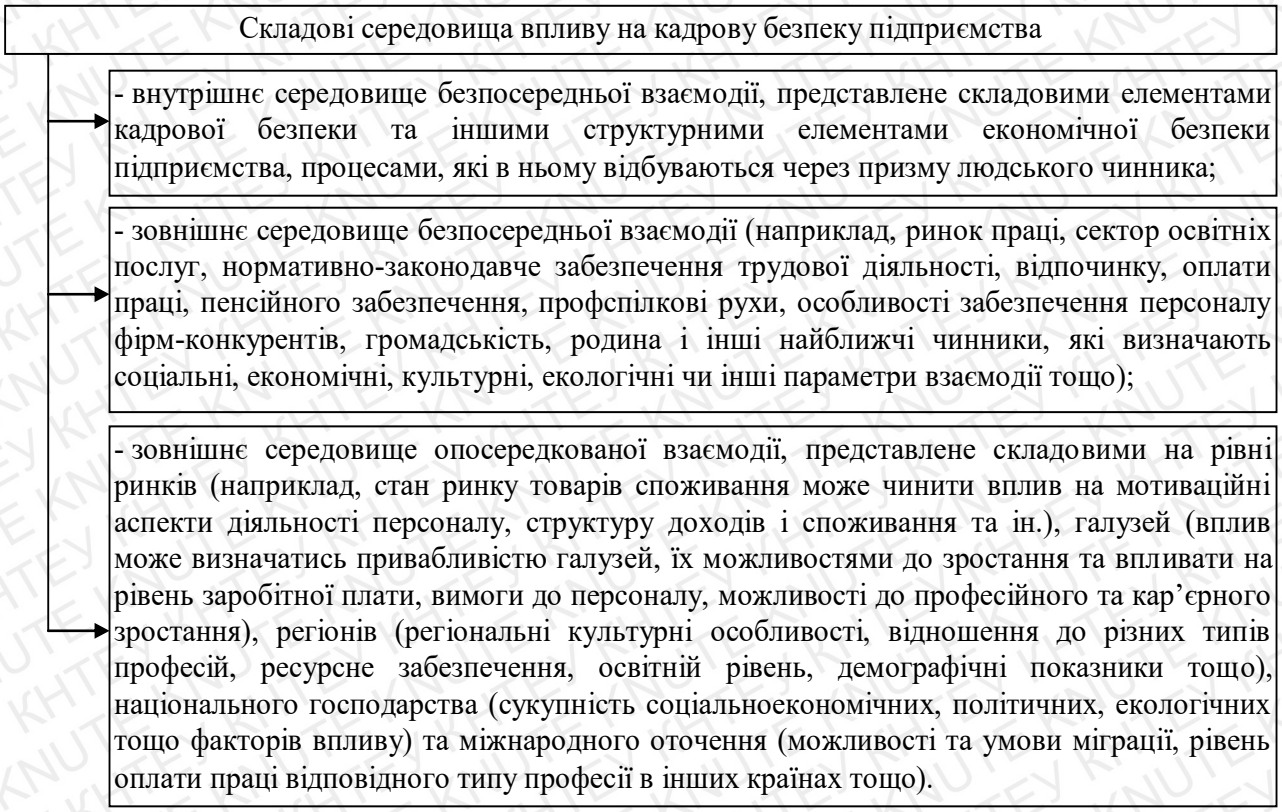


Рис. 1.2. Складові середовища впливу на кадрову безпеку підприємства

Джерело: складено за [21]

Мова іде про орієнтацією реалізації функцій суб'єктів кадрової безпеки не лише на внутрішні, а і зовнішні параметри впливу, їх аналіз і врахування при забезпеченні кадрової безпеки підприємства, реалізації інтересів персоналу, власників, менеджменту та інших заінтересованих сторін [10, с.59].

У сукупності визначені особливості кадрової безпеки дають можливість максимально врахувати загрози її забезпеченню, імовірність їх настання, ступінь впливу та способи попередження, подолання чи недопущення, тобто і цільову орієнтацію та відповідні функції кадрової безпеки у структурі економічної безпеки [12, с.109].

У нашому дослідженні пропонуємо розглядати кадрову безпеку як одну із функціональних складових системи управління персоналом з позицій економічної безпеки. В цьому контексті основні етапи створення системи кадрової безпеки як складової системи управління персоналом з позицій економічної безпеки підприємства наведені у Додатку В.

Вважаємо, що система управління кадровою безпекою на підприємстві – це система взаємозв`язаних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного управління персоналом підприємства за умови забезпечення стабільного стану його системи економічної безпеки.

Основна мета системи управління кадровою безпекою на підприємстві полягає у формуванні та використанні висококваліфікованого та відповідального персоналу, що дозволить мінімізувати вплив загроз на економічну безпеку підприємства.

Основним завданням системи управління кадровою безпекою є [27, с.267]:

- використання і розвитку персоналу;
- вибір і реалізація стилю управління персоналом;
- організації горизонтальної координації і кооперації;
- покрашення організації робочих місць і умов прані;
- визнання особистих досягнень у праці;
- вибір системи оплати й стимулювання.

Система управління кадровою безпекою на підприємстві як цілісна система виконує певні функції (рис. 1.3).

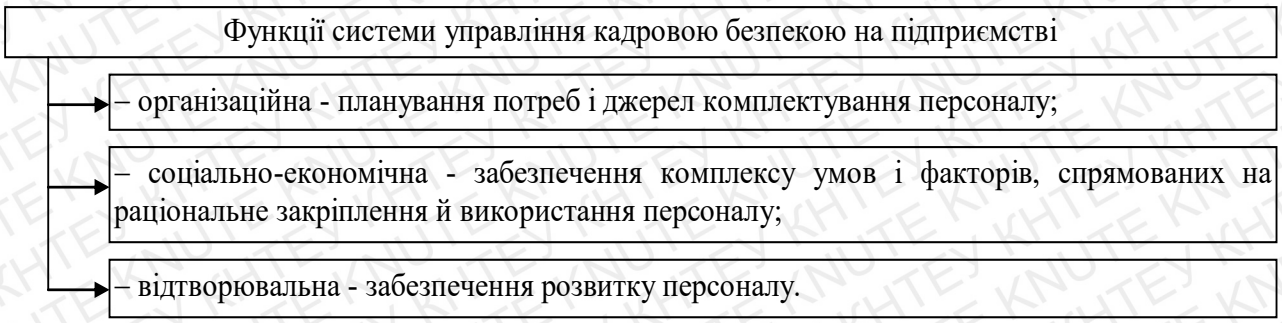


Рис. 1.3. Функції системи управління кадровою безпекою на підприємстві

Джерело: складено за [24]

На нашу думку, на сучасному етапі розвитку економіки України принципи управління персоналом повинні ґрунтуватись на законах розвитку суспільства, повністю відображати зв'язки і відносини між керівниками та підлеглими, мати правове оформлення. Вважаємо, що до основних принципів управління кадровою безпекою слід віднести наступні (рис. 1.4).

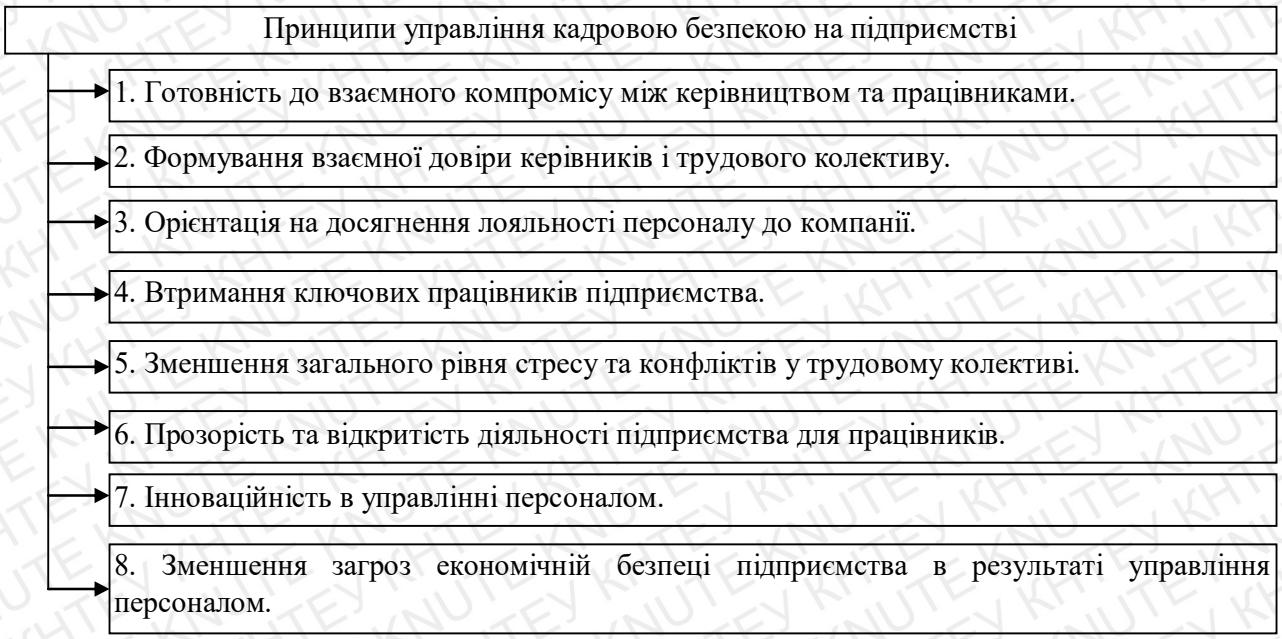


Рис. 1.4. Принципи управління кадровою безпекою на підприємстві

Джерело: складено за [37]

З метою оцінки стану системи управління кадровою безпекою на підприємстві виникає необхідність розробки методологічного забезпечення, яке дозволить послідовно та комплексно провести відповідний аналіз та запропонувати відповідні заходи щодо відновлення стабільного стану зазначеної системи. Найбільш оптимальним для оцінки кадрової безпеки, на наш погляд, є індикаторний підхід, за якого рівень кадрової безпеки визначається за допомогою, так званих індикаторів [38, с.42].

Для оцінки стану кадрової безпеки організації, індикатори пропонується сформувати з відповідних груп показників.

У таблиці 1.1 дамо коротку характеристику груп показників та індикаторів кадрової безпеки підприємства [27, с.268].

Таблиця 1.1

Система індикаторів кадрової безпеки підприємства

№ п/п	Група показників	Індикатори
1	Показники складу і руху персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів
		Освітній склад персоналу
2	Показники витрат від інвестування в персонал	Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал
3	Показники мотивації	Ступінь задоволеності оплатою праці
		Питома вага оплати праці в загальних витратах організації
4	Показники умов праці	Наявність профзахворювань
		Рівень автоматизації праці
5	Особистісні показники	Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни
		Ймовірність збереження комерційної таємниці

Джерело: складено за [21; 27]

Отже, відповідним групам показників відповідають дев'ять індикаторів оцінювання кадрової безпеки, методику розрахунку яких розглянемо детальніше у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи розрахунку, граничні значення та напрями оптимізації індикаторів кадрової безпеки підприємства

Індикатор	Розрахунок	Напрям оптимізації	Рекомендо-ваний поріг
Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{Кзв}{Чср}$ де Кзв - кількість звільнених за звітний період; Чср – середньооблікова чисельність персоналу за звітний період.	зменшення	від 2 до 10 %
Освітній склад персоналу	Експертним шляхом	збільшення	100 %
Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал	$\frac{Вн}{ВПзаг}$ де Вн – витрати на навчання персоналу; Чср – загальні витрати на персонал.	збільшення	не менше 30 %
Ступінь задоволеності оплатою праці	Експертним шляхом	збільшення	100 %

Продовження таблиці 1.2

Питома вага оплати праці в загальних витратах організації	$\frac{Воп}{СВ}$ де Воп – витрати на оплату праці персоналу; СВ – сукупні витрати підприємства.	збільшення	від 55 до 80 %
Наявність профзахво-рювань	$\frac{Кзах}{Кздор}$ де Кзах – кількість захворівших працівників за звітний період; Кздор – кількість здорових працівників за звітний період;	зменшення	від 0 до 5 %
Рівень автоматизації праці	$\frac{Кар}{Кзар + Крр}$ де Кар – кількість автоматизованих робіт; Крр – кількість ручних робіт;	збільшення	від 70 %
Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни	$\frac{Кбп}{Чср}$ де Кбп – кількість персоналу без порушень трудової дисципліни;	збільшення	100 %
Ймовірність збе-реження комер-ційної таємниці	Експертним шляхом	збільшення	100 %

Джерело: складено за [21; 27]

Представлені індикатори кадрової безпеки підприємства виражаються відносними одиницями (відсотки). При цьому еталонні значення індикаторів і їх вагові коефіцієнти залежать від стану кадрової безпеки підприємства, кон'юнктури ринку, фінансового стану підприємства, мети дослідження та ін. При цьому, вагові коефіцієнти визначають експертним методом, потім їх доцільно нормувати на одиницю за формулою [28, с.135]:

$$\omega_i = \frac{\omega_i}{\sum_{n=1}^{N} \omega_n} \tag{1.1}$$

де i = 1, ..., N, N - загальна кількість індикаторів.

У чисельнику формули використовуються ненормовані значення вагових коефіцієнтів, після нормування сума вагових коефіцієнтів індикаторів буде дорівнювати одиниці.

Еталонні значення індикаторів не повинні мати максимального значення, наведеного в таблиці 1.2, що пов'язано з тим, що досягнення найвищих значень індикаторів кадрової безпеки підприємства пов'язане з досить високими витратами, які далеко не завжди виправдані [28, с.135].

Оцінити рівень кадрової безпеки підприємства можна шляхом порівняння всієї сукупності індикаторів кадрової безпеки підприємства з еталонними значеннями. При цьому порівняння може виконуватися, як у міру відмінності, так і в міру подібності. Алгоритм оцінки рівня кадрової безпеки організації складається з наступних етапів [38, с.44]:

- задати еталонні значення індикаторів кадрової безпеки підприємства, що використовуються в оцінці, в відносних одиницях;

- визначити значення індикаторів кадрової безпеки підприємства в відносних одиницях;

- задати значення вагових коефіцієнтів індикаторів;

- нормувати значення вагових коефіцієнтів на одиницю, якщо вони задані в балах;

- обрахувати інтегральний показник кадрової безпеки підприємства, як міру подібності індикаторів організації з індикаторами еталона за формулою [43, с.114]:

$$m = \sum_{n=1}^{N} \omega_n x_n^{П} x_n^{E} \qquad (1.2)$$

де n - номер індикатора; N - кількість використовуваних індикаторів; w_n - ваговий коефіцієнт n-го індикатора; $x_n^{П}$ - значення n-го індикатора організації; x_n^{E} - значення n-го індикатора еталона.

- дати змістовну інтерпретацію отриманого значення міри схожості з лінгвістичної шкалою, представленою у табл. 1.3.

Таким чином, відзначимо, що застосування індикативного підходу до оцінки кадрової безпеки підприємства характеризується точністю і володіє простотою розрахунків.

Таблиця 1.3

Шкала рівня стану кадрової безпеки підприємства

Інтервал	Характеристика стану кадрової безпеки	Необхідні заходи
0,00-0,20	Критичний	Введення антикризового управління та розробка антикризової кадрової стратегії
0,21-0,40	Кризовий	Заходи по локалізації кризи, мінімізації негативних наслідків і відновлення безпеки
0,41-0,60	Задовільний	Заходи щодо запобігання і протидії кризі
0,61-0,80	Нормальний	Підтримка на досягнутому рівні, заходи по профілактиці кризових явищ
0,81-1,00	Стабільний	Підтримка на досягнутому рівні

Джерело: складено за [42]

Оцінка рівня кадрової безпеки підприємства може бути виконана на основі застосування розрахунку міри схожості індикаторів кадрової безпеки підприємства з еталонними значеннями індикаторів, які залежать від мети оцінки, фінансових можливостей, факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища та ін. Для змістовної інтерпретації інтегрального показника кадрової безпеки підприємства необхідна відповідна лінгвістична шкала. Значення інтегрального показника кадрової безпеки підприємства доцільно використовувати для прийняття рішень з тактичного і стратегічного управління організацією.

Коригування основних складових запропонованої системи управління кадровою безпекою на підприємстві може здійснюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства з урахуванням етапів, наведених вище [1, с.33].

Вважаємо, що саме така послідовність сприятиме гнучкості запропонованої системи та ефективному управлінню кадровою безпекою як складової системи управління персоналом з позицій економічної безпеки підприємства. Запропонована система управління кадровою безпекою як складова системи управління персоналом дозволить мінімізувати вплив загроз на економічну безпеку з боку персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОБЛІК+»

2.1. Загальна характеристика кадрового потенціалу підприємства

ТОВ «Облік+» КВЕД 69.20 «Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування».

Повна назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Облік+». Місцерозташування підприємства: Україна, м. Київ, вул. Івана Мазепи, буд. 10.

Предметом діяльності ТОВ «Облік+» – забезпечення ведення та консультацій по веденню бухгалтерського обліку для юридичних та фізичних осіб, сконцентрованість на наданні консультацій юридичних та аудиторських питань, спільна діяльність трудового колективу по пошуку нових клієнтів, задоволення потреб клієнтів у наданні послуг підприємства.

В першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Облік+» згідно даних таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Облік+»

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	29913,00	40793,00	47534,00	17621,00	58,91
Валовий прибуток, тис. грн.	27234,00	36640,00	40459,00	13225,00	48,56
Чистий прибуток, тис. грн.	2019,00	1910,00	1876,00	-143,00	-7,08
Середньорічна вартість, тис. грн.:					
– необоротних активів;	32160,50	40146,50	60688,50	28528,00	88,71
– оборотних активів	61099,50	74641,50	102123,00	41023,50	67,14
Фондовіддача, грн	1,91	2,43	3,47	1,57	82,04
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	0,45	0,49	0,39	-0,06	-13,18
Продуктивність праці, тис. грн.	67,22	87,35	103,79	36,57	54,40
Рентабельність господарської діяльності, %	14,25	9,66	6,69	-7,56	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників чистої виручки від реалізації продукції, валового прибутку та чистого прибутку. Чистий прибуток підприємства є значним, проте як негативне слід відмітити його скорочення в 2018-2020 роках. Якщо в 2018 році він становив 2019,0 тис.грн., то в 2020 році значення цього показника становило 1876,0 тис.грн. або 92,92% рівня 2018 року. Має тенденцію до збільшення і показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має не дуже велике, однак позитивне значення. Підприємство є рентабельним, однак в 2020 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності діяльності ТОВ «Облік+» на 7,56 пункти.

Показники чисельності та складу персоналу за останні 3 роки наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад персоналу ТОВ «Облік+» у 2018–2020 роках

Склад персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р., +/–
Середньооблікова чисельність персоналу, в т.ч.	86	87	84	–2
– робітники	57	58	56	–1
– ІТП і службовці	29	29	28	–1
Основні робітники, в т. ч.	41	41	40	–1
– Консультант юридичного департаменту юридичних осіб	3	3	3	0
– Консультант юридичного департаменту фізичних осіб	3	3	2	–1
– Консультант з питань аудиту	1	1	1	0
– Консультант з питань бух. обліку юр. осіб	3	3	3	0
– Консультант з питань бух. обліку фіз. осіб	3	3	3	0
– Бухгалтер	22	22	22	0
– Молодший бухгалтер	5	5	5	0
– Копіювальник	1	1	1	0
Допоміжні робітники	16	17	16	0

Джерело: складено за даними підприємства

З таблиці видно, що склад персоналу є досить широким. У 2020 р. чисельність виробничого персоналу становить 56 осіб., адміністративний персонал – 28 особи. Чисельність виробничого персоналу у 2020 р. в порівнянні

з 2018 р. зменшилась на 1 особу. або на 1,7%. Слід зазначити, що у 2020 р. вибуття працівників на підприємстві було обумовлено, частково, складною ситуацією, спричиненою розгортанням вірусної пандемії COVID-19. Так, один працівник вимушений був звільнитись з роботи через ускладнення в здоров'ї, викликані хворобою COVID-19.

Найважливішою умовою формування майна й підвищення ефективності господарської діяльності є забезпеченість підприємства робочою силою та її раціональне використання. В Додатку Г розглянемо, якої категорії і скільки працівників працює в ТОВ «Облік+». Як видно з таблиці, кількість основних та допоміжних робітників у 2020 р. – 56 чол., що становить 66,7% від загальної чисельності працюючих та 98,2% від основного та допоміжного виробничого персоналу 2018 р. Технічний персонал в 2020 р. (28 чол.) становить 33,3% від загальної кількості працівників.

Вікова структура працівників ТОВ «Облік+» у 2018–2020 роках представлена у Додатку Д. Всі зміни, що відбулися в структурі персоналу підприємства за останні 3 роки пов'язані із виходом працівників на пенсію. Як бачимо, це основний виробничий персонал (1 чол.) та адміністративний персонал (1 чол.).

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що найбільша частка працюючих на підприємстві має вік від 28 до 36 років – 38,1%, значною є і частка працівників віком від 36 до 50 років – 32,14%. Такі високі показники свідчать про те, що на підприємстві висока питома вага персоналу середнього віку.

Розподіл працівників ТОВ «Облік+» за статтю наведено в Додатку Е. Як видно з таблиці кількість працюючих у 2020 році становить 84 особи, що в порівнянні з 2018 роком менше на 2 особи, або на 2,3%. Переважна більшість працюючих у ТОВ «Облік+» – жінки.

Структура персоналу ТОВ «Облік+» за рівнем освіти у 2020 р. на підприємстві чисельність працівників з вищою освітою становить 51,19%, з них 21 особа має диплом молодшого спеціаліста і 22 особи – диплом спеціаліста або магістра. У ТОВ «Облік+» 51 особа має диплом кваліфікованого робітника. На

нашу думку, це низький рівень освіти для підприємства.

Для аналізу складу і структури персоналу ТОВ «Облік+» за стажем роботи у 2018–2020 роках використаємо дані у Додатку Ж. В ТОВ «Облік+» є велика частка (92,86%) працівників з трудовим стажем від 5 до 10, що можна оцінити як нормальну плинність кадрів.

Для аналізу руху персоналу ТОВ «Облік+» у 2018–2020 рр. використаємо дані таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники руху персоналу ТОВ «Облік+» у 2018–2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.	
				+/–	%
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	86	87	84	–2,00	97,67
2. Прийнято працівників, осіб	13	14	11	–2,00	84,62
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі	12	13	13	1	108,33
– за власним бажанням	4	6	3	–1,00	75,00
в т.ч. через наслідки хвороби на COVID-19	0	0	1	1,00	100,00
– по скороченню штатів	2	0	0	–2,00	0,00
– на навчання	3	0	0	–3,00	0,00
– на пенсію	3	7	10	7,00	333,33
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,151	0,161	0,131	–0,020	х
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,140	0,149	0,155	0,015	х
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,047	0,069	0,036	–0,011	х
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,953	0,931	0,964	0,011	х

Джерело: складено за даними підприємства

За даними таблиці 2.3 можна зробити висновок, що коефіцієнти прийняття і вибуття працівників у 2020 році порівняно з 2018 роком змінилися на 0,020 та 0,015 пункти відповідно. При цьому в структурі чисельності вибувших працівників у 2020 р. 1 особа вибула через наслідки хвороби на COVID-19. При цьому коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 0,011 і у 2020 році склав 0,036, а коефіцієнт постійності кадрів відповідно збільшився на 0,0011 пункти і склав 0,964. Загалом, спостерігається тенденція до зменшення плинності кадрів, що позитивно вплине на ефективність господарської діяльності підприємства. Хоча плинність кадрів складає всього 3,6%, що є в межах норми.

Отже, за результатами проведеного дослідження визначено, що ТОВ «Облік+» є потужним підприємством, яке функціонує в сфері надання послуг. Аналіз засвідчив прибутковість та ефективність здійснення господарської діяльності. У ТОВ «Облік+» сформовано потужний трудовий потенціал, питанням формування та використання якого займається відділ кадрів. Загалом, спостерігається тенденція до зменшення плинності кадрів, що позитивно вплине на ефективність господарської діяльності підприємства. Вказані у роботі компоненти дозволили провести комплексний аналіз середовища функціонування ТОВ «Облік+» у рамках сформованої стратегії розвитку його персоналу з урахуванням полівекторності діяльності організації.

2.2. Аналіз рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства

Ефективна господарська діяльність підприємства ТОВ «Облік+» та його рівень економічної безпеки залежить від якості управління системою його кадрової безпеки. Кадрову безпеку ТОВ «Облік+» будемо розглядати як систему взаємопов'язаних показників, пов'язаних з персоналом. Підхід до оцінки стану кадрової безпеки ТОВ «Облік+» в першу чергу заснований на розрахунку індикаторів, які пов'язані з показниками персоналу, їх ваговими значеннями і розрахунку інтегрального показника оцінки стану кадрової безпеки.

Перший індикатор - це коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується співвідношенням кількості звільнених співробітників до їх середньооблікової чисельності за період [27, с.267]. На рис. 2.1 представлено динаміку зміни коефіцієнта плинності кадрів підприємства ТОВ «Облік+».

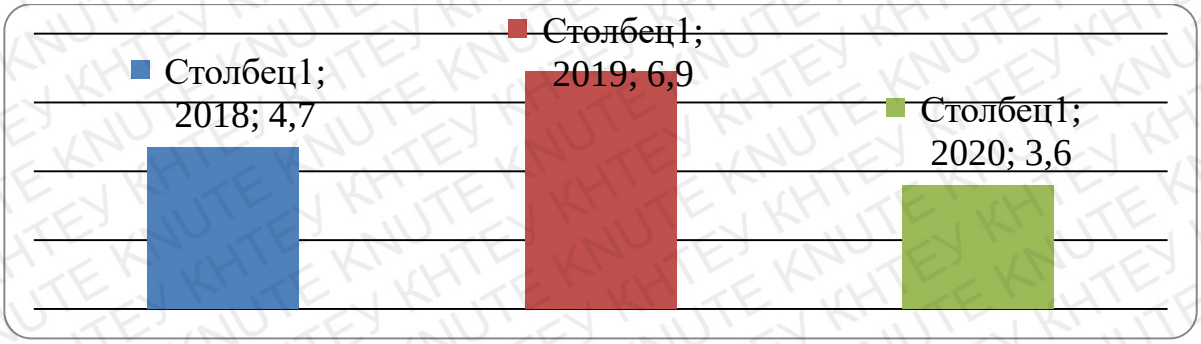


Рис. 2.1. Динаміка зміни коефіцієнта плинності кадрів підприємства ТОВ «Облік+» за 2018–2020 роки, %

Джерело: розраховано за даними підприємства

Розрахунок коефіцієнта плинності характеризує позитивну динаміку кадрового потенціалу ТОВ «Облік+» за аналізований період, так як має тенденцію зниження, отже, співробітники організації дорожать своїм робочим місцем, а кількість їх звільнень мінімізується.

Другий індикатор - це освітній склад кадрового потенціалу в організації. Раніше нами була проведена оцінка кадрового складу ТОВ «Облік+» за досліджуваний період за рівнем освіти, виходячи з якої: питома вага освітнього складу персоналу склав в 2018 році 100 %, в 2019 році - 97,87 %, у 2020 році - 98,11 %.

Третій індикатор - це рівень витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал.

Проведемо аналіз динаміки загальних витрат на персонал підприємства ТОВ «Облік+» у 2018-2020 роках на рис. 2.2.

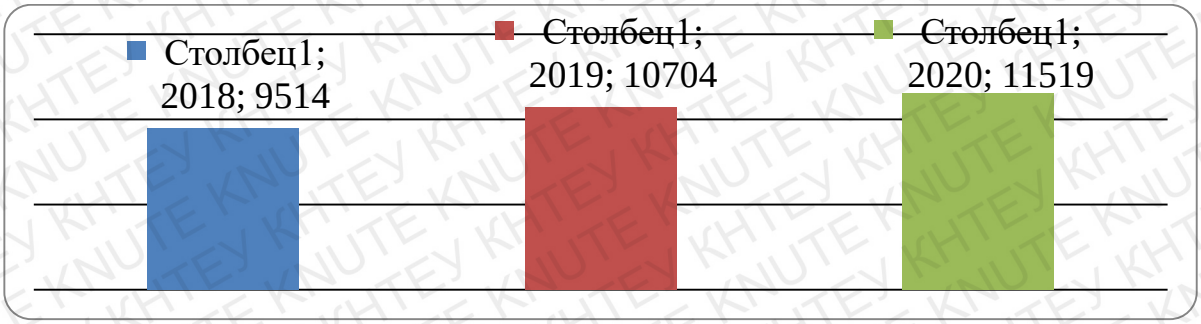


Рис. 2.2. Динаміка загального рівня витрат на персонал ТОВ «Облік+» за 2018–2020 роки, тис.грн.

Джерело: розраховано за даними підприємства

За результатами проведеного дослідження визначено, що у 2018 році загальні витрати на персонал підприємства ТОВ «Облік+» становили 9514 тис.грн. За аналізований період відбулося поступове зростання витрат на персонал до рівня 11519 тис.грн., тобто на 2005 тис.грн., або на 21,07 %.

Четвертий індикатор - це ступінь задоволеності оплатою праці працівників ТОВ «Облік+». Найвагомішим за обсягом та структурою елементом витрат на персонал є оплата праці працівників ТОВ «Облік+».

Склад та структуру оплати праці ТОВ «Облік+» у 2018–2020 роки проаналізуємо у Додатку З. Можна зробити висновок, що з 2018 року по 2020 рік розмір фонду основної заробітної плати виріс на 23,05 %. При цьому розмір фонду основної заробітної плати збільшився на 24,83 %, а його питома вага в загальній структурі ФОП зменшилася на 1 %. Розмір фонду додаткової заробітної плати збільшився на 19,08 %, а його питома вага в загальній структурі ФОП зменшилася на 1%. У самому фонді додаткової заробітної плати на 44,9 % збільшилися розмір премій за виробничі результати. Збільшився розмір інших заохочувальних компенсаційних виплат за період, що аналізується на 0,8 %. Отже, у ТОВ «Облік+» має місце тенденція щодо зниження питомої ваги основної і питомої ваги додаткової заробітної плати у загальній структурі ФОП

за аналізований період.

Ступінь задоволеності працівників оплатою праці було оцінено на підставі анкети, спеціально розробленої для цієї мети. Анкетування було проведено у 50 співробітників ТОВ «Облік+», за результатами якого було виявлено не тільки ступінь матеріальної задоволеності працею, а й моральної, технічної та соціальної сторони системи стимулювання праці. Узагальнимо результати анкетування в Додатку І. Розрахуємо ступінь задоволеності оплатою праці працівників ТОВ «Облік+»:

$$Уд_{з/п} = \frac{470\%}{9} = 52\%$$

За період 2018-2020 роки ТОВ «Облік+» має середній ступінь задоволеності співробітників оплатою праці, яка склала 52%.

П'ятий індикатор - це питома вага оплати праці в загальному обсязі витрат організації. Передусім, визначимо економічну ефективність витрат на плату праці, застосовуючи фінансово-економічні показники його діяльності за 2018-2020 роки, що відображені в Додатку К. Проведений розрахунок питомої ваги оплати праці в загальних операційних витратах має тенденцію зниження до кінця періоду 2018-2020 роки, що обумовлено зростанням амортизації, витрат електроенергії і палива, інших операційних витрат.

Шостий індикатор - це оцінка професійної захворюваності співробітників ТОВ «Облік+». Динаміка кількості випадків професйної захворюваності та виробничого травматизму у ТОВ «Облік + представлена у Додатку Л.

Розрахунок питомої ваги чисельності працівників, що мають захворювання, в загальный кількості здорових співробітників представимо нижче:

$$Рзах_{2018} = \frac{10}{86-10} \times 100\% = 13{,}2$$

$$Рзах_{2019} = \frac{10}{87-10} \times 100\% = 13{,}0$$

$$Рзах_{2020} = \frac{9}{84-9} \times 100\% = 12{,}0$$

Також, в умовах розгортання вірусної пандемії на COVID-19 слід

представити динаміку кількості працівників ТОВ «Облік+», які захворіли у 2020-2021 рр. на хвороби на COVID-19 (рис. 2.3).

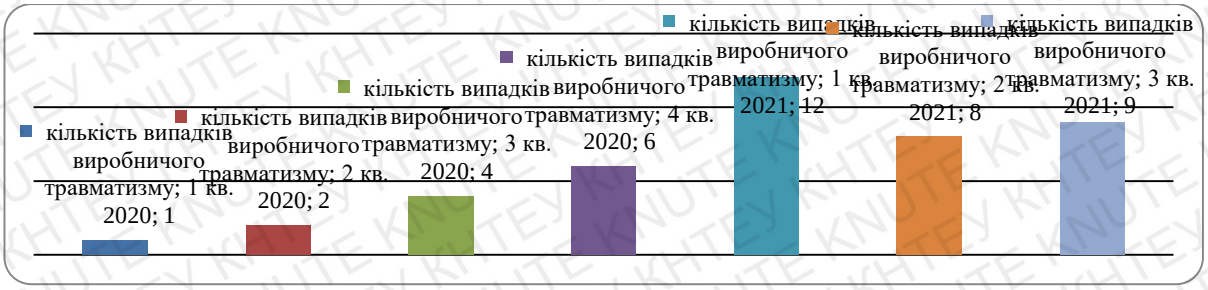


Рис. 2.3. Динаміка кількості випадків захворювання на COVID-19 у ТОВ «Облік+» у 2020-2021 рр., од.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, бачимо, що пік захворюваності працівників на COVID-19 припав на 1 кв. 2021 р., а саме 12 осіб захворіли на цю хворобу. В подальшом, захворюваність на COVID-19 дещо скоротилась, хоча в сучасних умовах залишається актуальною вакцинація персоналу ТОВ «Облік+».

Сьомий індикатор - це рівень автоматизації праці, який визначається співвідношенням кількістю автоматизованих робочих місць до кількості місць із застосуванням ручної праці. Розрахунок рівня автоматизації праці співробітників ТОВ «Облік+» має негативну тенденцію зниження з 72,84% до 61,32%.

Восьмий індикатор - це питома вага персоналу, що не має порушень по трудовій дисципліні в загальній чисельності персоналу. За даними служби персоналу ТОВ «Облік+» за період 2018-2020 роки, не було звільнень, пов'язаних з порушенням трудової дисципліни, тому частка персоналу, яка не має порушень трудової дисципліни склала 100%.

Дев'ятий індикатор - це ймовірність збереження комерційної таємниці ТОВ «Облік +» . Представимо оцінку основних кадрових і інформаційних загроз за 2018-2020 роки у додатку М. З даних рис. видно, що найбільшу загрозу для інформаційної і кадрової безпеки ТОВ «Облік+» представляють дрібні розкрадання товарно-матеріальних цінностей (35 %) і корупція з боку посадових осіб (29 %), найменшу - розголошення конфіденційної інформації (в тому числі

комерційної таємниці) - 15%.

Узагальнимо представлені індикатори кадрової безпеки ТОВ «Облік+» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Індикатори кадрової безпеки ТОВ «Облік+» за 2018-2020 роки

Індикатори	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Середнє значення	Еталон	Вага індикатора
Коефіцієнт плинності кадрів	4,7	6,9	3,6	5,1	2	0,01
Освітній склад персоналу	100,0	98,7	98,1	98,9	100	0,20
Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал	12,3	11,4	12,7	12,1	30	0,01
Ступінь задоволеності оплатою праці	52,0	52,0	52,0	52,0	100	0,11
Питома вага оплати праці в загальних витратах організації	34,1	30,9	24,7	29,9	70	0,15
Наявність захворювань	13,2	13,0	12,0	12,7	15	0,01
Рівень автоматизації праці	72,8	64,9	61,3	66,4	90	0,14
Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни	100,0	100,0	100,0	100,0	100	0,20
Ймовірність збереження комерційної таємниці	85,0	85,0	85,0	85,0	100	0,17

Джерело: розроблено автором

Виходячи зі значень індикаторів, еталонів, ваги індикаторів і кількості найбільш небезпечних загроз кадрової безпеки, розрахуємо інтегральний коефіцієнт кадрової безпеки ТОВ «Облік+»:

$$m = \frac{\sum (сер.зн.індикатора \times еталон / 100) \times вага}{4} = \frac{1{,}73}{4} = 0{,}43$$

Отже, в процесі дослідження була проведена оцінка кадрової безпеки ТОВ «Облік+» на основі індикаторного підходу, за результатами якої було виявлено чотири основні загрози: плинність кадрів, низька частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат, низький ступінь задоволеності оплатою праці і низьке значення рівня автоматизації праці. Розрахунок інтегрального показника склав 0,43 і потрапляє в інтервал 0,41-0,60, який характеризує задовільний ступінь кадрової безпеки.

2.3. Дослідження системи управління кадровою безпекою підприємства

Функціонування та розвиток ТОВ «Облік+» забезпечуються, в першу чергу, завдяки створеній організаційній структурі підприємства. Так, організаційна структура підприємства ТОВ «Облік+» представлена трьома рівнями управління (Додаток Н).

Розглянемо напрями управління кадровою безпекою на підприємстві ТОВ «Облік+» більш детально:

1. Кадрове забезпечення діяльності підприємства. Дослідження існуючого стану системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Облік+» засвідчили наступну організаційну структуру управління кадрами (рис. 2.4).

Рис. 2.4. Організаційна структура відділу кадрів ТОВ «Облік+»

Джерело: складено за даними підприємства

Таким чином, в структурі відділу кадрів ТОВ «Облік+» організаційно виділяється три структурні одиниці (підрозділи), що відповідають за окрему ділянку робіт у сфері формування та використання персоналу, зокрема: бюро обліку кадрів; бюро оцінки та атестації кадрів; відділ професійної підготовки.

Відділ кадрів ТОВ «Облік+» є функціональним, його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності організації. Рішення з питань найму, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання, стажування приймається безпосередньо керівниками підрозділів.

2. Порядок відбору персоналу. Головною рушійною силою у здійсненні

господарської діяльності підприємства ТОВ «Облік+» є фахівці, а тому доцільним є провести аналіз особливостей системи підбору та наймання персоналу.

Щодо підбору спеціалістів, то у компанії ТОВ «Облік+» сформовано наступні етапи відбору на посаду провідного спеціаліста (рис. 2.5).

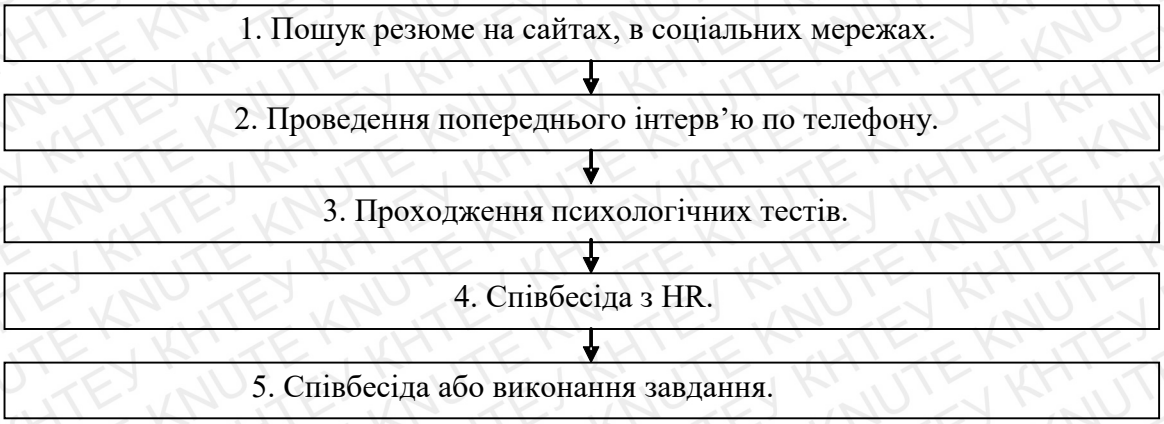


Рис. 2.5. Етапи відбору на посаду спеціаліста у ТОВ «Облік+»

Джерело: складено за даними підприємства

У процесі планування трудових ресурсів ТОВ «Облік+» визначають наявність, майбутні потреби в кадрах і розробляють програми їх розвитку. Для підбору кадрів використовують психологічний тестовий інструментарій, який допоможе підібрати ефективий персонал [6, с.73].

Дослідження засвідчили, що на підприємстві ТОВ «Облік+» розроблена багаторівнева система наймання персоналу, що представлена в Додатку О.

Вважаємо, що представлена багаторівнева система підбору та наймання дає можливість раціонально здійснювати процес підбору персоналу на підприємстві ТОВ «Облік+».

3. Адаптація персоналу. Процес адаптації нових співробітників у ТОВ «Облік+» проводиться безпосереднім керівником нового працівника, контролюється та при необхідності коригується відділом управління персоналу. Основною метою адаптації нових співробітників є ефективне втілення нового члена команди до активних процесів, що відбуваються в ТОВ «Облік+» та підготовка лояльного працівника з акцентом на необхідні для успішної роботи навичок та знань [17, с.47]. Підставою для здійснення процедури адаптації

нового працівника є прийняття позитивного рішення про прийом кандидата до штату ТОВ «Облік+», оформлення листів узгодження з відміткою про прийом кандидата до штату ТОВ «Облік+», запрошення (в усній або письмовій формі) кандидата для оформлення трудових відносин.

Процес адаптації персоналу на посадах менеджерів та фахівців середньої ланки ТОВ «Облік+» представлено на рис. 2.6.

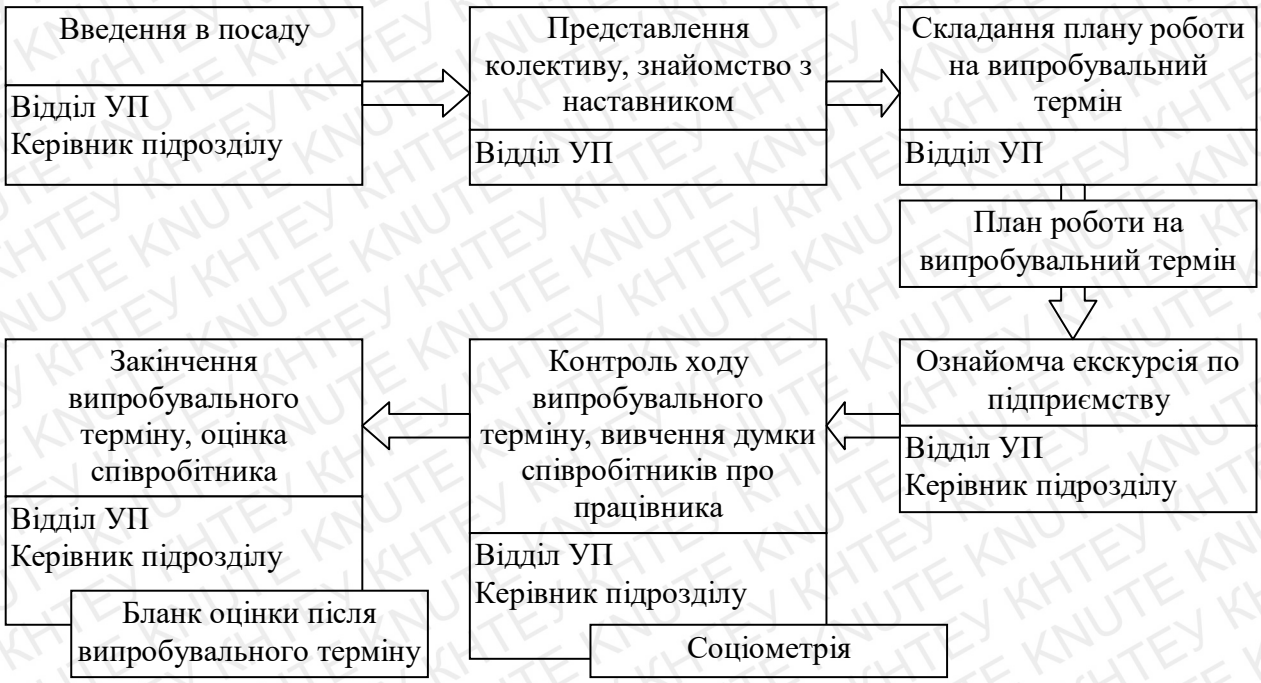


Рис. 2.6. Процес адаптації персоналу на посадах менеджерів та фахівців ТОВ «Облік+»

Джерело: складено за даними підприємства

Як і при наборі кадрів, так і при введенні в посаду новачків важливо зрозуміти основні мотиви, що зумовлюють для них необхідність роботи, а також пов'язані з цим надії та побоювання. Більшість людей, приступаючи до роботи, хочуть швидше її освоїти і показати, що вони можуть впоратися з нею добре. Однак незалежно від того, перша це їхня робота чи ні, нові співробітники приходять у перший робочий день з безліччю природних побоювань. Для запобігання таких ситуацій необхідна продумана процедура введення в посаду або, іншими словами, програма адаптації персоналу.

Для виявлення задоволеності персоналу нами було проведено дослідження

задоволеності персоналу факторами морально-психологічного клімату в колективі, метод дослідження – анкетування. У цьому дослідженні опитувалися особи, які відпрацювали у ТОВ «Облік+» 1 місяць - 8 чоловік. Слід врахувати, що не всі працівники при анкетуванні відповідали на поставлені запитання (Додаток П). Треба підкреслити те що спеціалісти на відміну від менеджерів висловили сильну незадоволеність побутовими умовами праці (75,0 %).

4. Управління лояльністю персоналу. Лояльність персоналу ТОВ «Облік+» - один з важливих чинників формування стану захищеності організації від загроз пов'язаних з власним персоналом. Тому керівництво повинно формувати позитивне ставлення працівника до підприємства, до матеріальних цінностей, які його оточують.

Що стосується ТОВ «Облік+», на підприємстві функціонує система заохочень для працівників, щоб стимулювати працівників сумлінно виконувати свої обов'язки. В цілому, система оплати праці ТОВ «Облік+» має на увазі залежність рівня винагороди від наступних факторів: рівень посади і персональної кваліфікації; рівень оплати на ринку праці; інфляційні показники; результати оцінки ефективності діяльності; економічна виправданість.

Ще один важливий елемент формування позитивного ставлення персоналу - це корпоративна культура. На підприємстві вона, безумовно, присутня. Починаючи з великої кількості символіки в кабінетах керівництва, закінчуючи великою кількістю заходів, які допомагають згуртувати колектив. Працівники ТОВ «Облік+» беруть активну участь в культурно-масових заходах, що проводяться на підприємстві. Всі наведені вище заходи введені, функціонують і створюють позитивний імідж компанії в очах людей, які там працюють.

5. Забезпечення контролю та попередження збитків, пов’язаних з діяльністю персоналу. Як і в раніше згаданих процесах, практично всі процедури контролю та захисту, строго регламентовані, прописані в нормативній документації [13].

На підприємстві ТОВ «Облік+» діє система перепусток, ось деякі з її видів:

5.1 Пропуск є єдиним документом, що дає право на прохід, проїзд і перебування осіб і транспорту на території підприємства, на ввезення-вивезення

(внесення-винесення) матеріальних цінностей.

5.2. Особи, які перебувають на території підприємства, зобов'язані мати при собі перепустку і на вимогу співробітників УБ і Охорони пред'являти її для перевірки.

5.3 Постійний (електронний) пропуск - пропуск із зазначенням посади та місця роботи, кольорової фотографії співробітника. Видається працівникам підприємства, прийнятим на постійну роботу, і дає власнику право проходу на територію підприємства через КПП в робочий час з 7:00 години до 19:00 години або по змінному графіку з реєстрацією.

5.4 Тимчасовий пропуск з фотографією - пропуск на бланку з фотографією і шифром приналежності видається співробітникам сторонніх і підрядних організацій, і дає власнику право входу (виходу) на територію в період з 7:00 до 19:00 години (денна робоча зміна) без реєстрації.

5.5 Разовий пропуск видається для відвідувачів за заявками керівників підрозділів, сторонніх і підрядних організацій на ім'я заступника генерального директора з безпеки на один день.

5.6 На автотранспорт, закріплений за структурними підрозділами підприємства, що належить підрядним і стороннім організаціям, а також приватним особам - працівникам зазначених структур, оформляється постійний, тимчасовий або разовий пропуск встановленого зразка.

Також до всього, на підприємстві у виробничих підрозділах діє заборона на користування фото / відео апаратури, записуючих пристроїв, портативними носіями інформації (флеш - носії, диски, HDD, і т.д.).

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Облік+»

Пандемія коронавірусу, яка спіткала світ в 2020 році, суттєво вплинула на світову та українську економіки. Міжнародна організація праці стверджує, що пандемія коронавірусу може спричинити гірші наслідки для світового ринку праці, ніж фінансова криза 2008-2009 років.

В умовах пандемії COVID-19 реакція підприємства ТОВ «Облік+» та його систем менеджменту на кризові явища в бізнесі та на ринку праці реагували відповідно до своєї позиції на ринку, а також залежно від якості системи управління та її готовності протистояти кризовим викликам та наслідкам запровадження карантину.

На початку карантину COVID-19 перед компанією ТОВ «Облік+» постало два найголовніших питання. Першим виступила необхідність підтримання боротьби з новою хворобою, а другим – забезпечення безперервної роботи підприємства та реалізації бізнес-процесів. Одразу були прийняті серйозні міри - на дистанційний режим роботи були переведені співробітники офісу компанії, та складено режим чергування кожно відділу із дотриманням вимог безпеки праці в умовах карантину, для доступу до необхідної інформації та забезпечення безперервної роботи підприємства.

Узагальнюючи інформацію від менеджерів різних напрямів компанії ТОВ «Облік+» можемо зазначити наступні моменти роботи їх співробітників в перші місяці карантинних обмежень:

1. Для працівників були створені необхідні соціально-побутові умови для комфортної роботи і відпочинку на території підприємства. Людей забезпечили повноцінним харчуванням і необхідним медичним супроводом за рахунок коштів компанії.

2. Значна частина офісних співробітників були переведені на дистанційну роботу.

3. Для співробітників, що перебували на робочому місці в офісі, компанія

організувала візуальний контроль та вимірювання температури на прохідних і робочих місцях. Був введений посилений режим прибирання та дезінфекції в приміщеннях і на території.

4. Компанія займається регулярним інформуванням своїх співробітників про правила особистої гігієни та інші запобіжні заходи.

З метою виявлення впливу карантину через COVID-19 у 2020 р. на особливості організації робочого процесу та стан кадрової безпеки в ході дослідження було проведено опитування з використанням власної розробленої анкети. Респондентами виступили 66 осіб. Технічно опитування проводилось з використанням google-форми.

Результати проведеного анкетування щодо впливу COVID-19 на стан кадрової безпеки ТОВ «Облік+» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати проведеного анкетування щодо впливу COVID-19 на стан кадрової безпеки ТОВ «Облік+»

Питання	Розподіл відповідей, %		
	Так (Позитивно)	Ні (Негативно)	Частково (Існують певні проблеми)
Чи вплинуло запровадження карантину на Ваше робоче життя?	72,2	15,2	10,6
Чи дозволяє Ваша сфера діяльності працювати у віддаленому режимі?	71,2	10,6	18,2
Чи було Вас переведено на дистанційний режим роботи у зв'язку з карантином?	51,5	10,6	37,9
«Чи стикалися Ви або Ваші знайомі зі звільненням на тлі карантину?»	1,5	33,3	65,2
Чи вплинув карантин на рівень Ваших доходів?	27,3	3,0	69,7
Як Ви оцінюєте організацію роботи на Вашому підприємстві під час карантину?	31,8	3,0	65,2

Джерело: Джерело: складено за результатами досліджень

Введення карантинних обмежень з березня 2020 року за оцінкою респондентів вплинуло на умови роботи більшості з опитуваних (84,8%), і тільки 15,2% зазначили, що їхні умови роботи ніяк не змінились. Не всі сфери

діяльності дозволяють працювати в дистанційному форматі. З тих, хто взяв участь в опитуванні, 10,6% відповіли, що їхня робота не може виконуватись віддалено; 18,2% зазначили, що наявні певні обмеження для повноцінного виконання посадових обов'язків; а значна кількість (71,2%) відповіли, що вони повноцінно можуть працювати дистанційно.

Цікавим фактом, що встановлено за результатами опитування є те, що у умовах карантину, який розпочався в Україні в березні 2020 р. лише половину з опитаних (51,5%) було повністю переведено на віддалену роботу.

У якості позитивного моменту для сфер, охоплених опитуванням є те, що більшості респондентів не торкнулося питання звільнення під час карантину.

Як видно з результатів опитування, лише у трьох відсотків опитуваних фінансовий стан під час карантину покращився, негативні наслідки відчула чверть опитуваних і у переважної більшості ситуації не змінилась.

Ряд причин не дозволяє організувати повноцінно робочий процес як з боку роботодавців, так і з боку працівників, проте лише три відсотки респондентів повністю негативно оцінюють умови своєї роботи.

Слід зазначити, що на фоні певних незручностей дистанційної роботи, респонденти зазначають й позитивні моменти у такому форматі зайнятості під час пандемії COVID-19:

- економія часу на дорогу – 28,8% респондентів;
- домашній комфорт – 28,8% респондентів;
- планування особистого часу – 13,7% респондентів.

Крім того, серед позитивних моментів було зазначено: можливість працювати з будь-якої точки світу; опанування цифрових навичок; самоосвіту; зменшення витрат на одяг.

За результатами проведеного дослідження щодо запровадження в систему управління кадровою безпекою ТОВ «Облік+» інструментів управління персоналом, які б нейтралізували негативні наслідки кризи та попереджували їх на майбутнє доцільного представити рекомендації щодо антикризового управління персоналом в умовах пандемії COVID-19:

1. Запровадження дистанційної форми організації праці для тих працівників, для яких це буде можливо.

2. Забезпечення, у разі необхідності, працівників, які переведені на дистанційну зайнятість необхідними обладнаннями/ інструментами для ефективної роботи.

3. Забезпечення належного рівня контролю за трудовою діяльністю дистанційних робітників і ведення табеля обліку робочого часу.

4. Регулярне інформування працівників щодо симптомів та профілактики коронавірусної інфекції.

5. Розроблення та забезпечення процесу адаптації нових працівників в умовах пандемії COVID-19.

6. Забезпечення нових методів мотивування та стимулювання персоналу до підвищення продуктивності праці в умовах пандемії COVID-19.

Дослідження встановили, що основними загрозами, які мають негативний вплив на рівень кадрової безпеки в сучасних умовах ТОВ «Облік+» є:

- високі показники плинності кадрів, тобто в організації є кадрові проблеми, пов'язані з надмірним рівнем звільнення її співробітників. Наявність даної загрози кадрової безпеки, пов'язана з неякісним підбором персоналу, неефективної адаптацією, наявністю конфліктів в колективі, низьким ступенем лояльності;

- система навчання і розвитку в компанії має низький рівень, так як не розвинені такі основні методи внутрішньофірмового навчання, як наставництво, дистанційне навчання, навчання в рамках вищих навчальних закладів (семінари, тренінги та ін.), які дозволяють персоналу підвищувати рівень своєї кваліфікації;

- стимулювання праці працівників, що виражається в матеріальній і моральній мотивації, також мають невисокі показники, що характеризують те, що співробітники підприємства не дорожать роботою в компанії, що й обумовлює високу плинність кадрів;

- низький рівень автоматизації праці співробітників компанії, яка характеризується слабкою оснащеністю технічними засобами.

В рамках основних заходів щодо мінімізації існуючих загроз кадрової безпеки запропонуємо ті, що наведено на рис. 3.1.

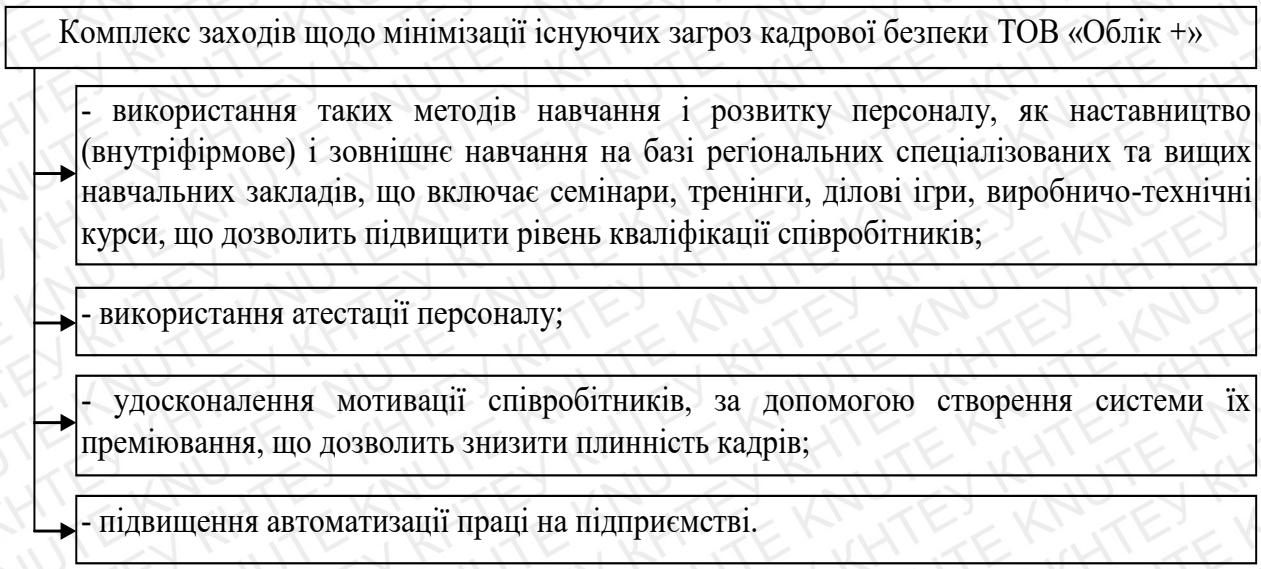


Рис. 3.1. Комплекс заходів щодо мінімізації існуючих загроз кадрової безпеки ТОВ «Облік+»

Джерело: складено за результатами дослідження

1. Впровадження таких методів навчання і розвитку персоналу в ТОВ «Облік+» представимо нижче.

Наставництво - це форма взаємодії більш досвідченого співробітника - наставника з менш досвідченим - учнем співробітником, що також дозволяє поліпшити адаптацію нового співробітника в колективі. Система наставництва відрізняється від звичайного індивідуального навчання на робочому місці тим, що одночасно з навчанням, учню даються додаткові права і відповідальність. Навчання при цьому йде паралельно з процесом розширення обов'язків співробітника, що навчається. Даний метод вимагає особливої підготовки і складу характеру від наставника, яким практично неможливо стати по розпорядженню зверху [6, с.54].

Основними цілями наставництва в ТОВ «Облік+» є:

- передача знань, навичок і елементів корпоративної культури;
- зміна поведінки;
- ріст і розвиток потенціалу наставляємого;

- ефективне використання потенціалу наставника;

- поліпшення комунікації.

Семінари (будть проводитись в регіональних ВНЗ) - цей метод навчання персоналу має на увазі участь в наукових конференціях, які присвячені різним фінансовим аспектам діяльності (МСФЗ, аудит, податкове законодавство, управлінський облік і ін.), або складовим соціально-економічного розвитку колективу, що дозволяє розвивати логічне мислення співробітників ТОВ «Облік+», застосовувати на практиці діяльності компанії нові знання, виробляти способи поведінки в різних ситуаціях. Зазвичай даний метод навчання застосовується для вищого менеджменту, керівників і провідних фахівців структурних підрозділів компанії [21, с.35].

Тренінги (будть проводитись в регіональних ВНЗ) - цей метод навчання використовуватиметься в рамках розвитку керівної ланки ТОВ «Облік+», відповідно застосовуватимуться бізнес-тренінги, які дозволяють відповісти на наступні питання [10, с.37]:

- як себе організувати (самоорганізація);

- як навчиться організувати роботу інших людей (підлеглих);

- як навчиться координувати свою діяльність з колегами і бути корисним членом команди;

- як розвинути здатність взаємодіяти з зовнішніми, по відношенню до організації агентам.

Ділові ігри (будть проводитись на підприємстві) - цей метод навчання персоналу має на меті навчання манері поводитися в різних виробничих ситуаціях, приведення переговорів, причому власники ролей повинні виробляти альтернативні точки зору. Даний метод найбільш близький до реальної професійної діяльності учнів. Ділові ігри бувають як глобальні (управління компанією), так і локальні (проведення переговорів, підготовка бізнес-плану). Використання методу «ділові ігри» дозволяє навчаються виконувати різні виробничі функції і за рахунок цього розширити власне уявлення про організацію і взаємини її співробітників [37, с.90].

Виробничо-технічні курси - цей метод навчання персоналу має на меті підвищення виробничих умінь і технічних знань робітників до необхідного для виконання ними робіт рівня, з метою підвищення кваліфікації робітників в межах даної професії та спеціальності. Вони організовуються також на базі підприємства, чисельністю учнів від 5 до 30 чоловік в групі. Тривалість навчання для кожної навчальної групи встановлюється індивідуально в межах від одного до трьох місяців. Навчання виробничо-технічних курсів закінчується здачею іспиту [25, с.34].

2. Впровадження атестації персоналу - ефективно діючий інструмент, що дозволить керівництву ТОВ «Облік+» на основі оцінки трудової діяльності працівників (перевірки ділових якостей, рівня знань, навичок) визначити наявність у них достатньої кваліфікації, а так само їх відповідність займаній посаді або виконуваній роботі [44, с.73].

У ТОВ «Облік+» необхідно щорічно, за рішенням генерального директора, проводити внутрішню атестацію співробітників, на підставі розробленого Положення про порядок проведення атестації.

За 30 днів до проведення внутрішньої атестації співробітники отримують повідомлення. Створюється атестаційна комісія, яку очолює генеральний директор, керівник підрозділу, провідний фахівець і начальник служби персоналу. За підсумками атестації генеральний директор ТОВ «Облік+» має право не тільки підвищити працівників на посаді і / або оплаті праці, а й припинити трудові відносини з тими, хто не відповідає займаній посаді.

Весь персонал на ТОВ «Облік+» ділиться на три категорії: адміністративний, виробничий та інший. Процедура проведення внутрішньої атестації для різних категорій персоналу на ТОВ «Облік+» матиме свої особливості, які розглянемо докладніше.

Для категорії персоналу: виробничі працівники (службовці, робітники) проводитися внутрішня атестація буде з використанням методу тестування. Атестовувані проходять професійні тести. Позитивні сторони тестової оцінки в тому, що вона дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю

критеріїв оцінки, і можлива комп'ютерна обробка результатів.

Для категорії персоналу: керівники і фахівці ТОВ «Облік+» в рамках методу внутрішньої атестації вибирають також метод тестування і ділова гра. Оцінка персоналу здійснюється в рамках спеціально розроблених імітаційних і розвиваючих ділових ігор. Вони проводяться, з метою оцінити готовність персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника гри.

Для іншого персоналу (водії, охорона, тощо) ТОВ «Облік+» в якості внутрішньої атестації будуть розроблені різні робочі ситуації, при цьому аттестуємому буде пропонуватись прийняти рішення в якій-небудь дії, типовій для його робочого місця.

3. Для удосконалення існуючої системи мотивації співробітників ТОВ «Облік+» необхідно створення фонду матеріального стимулювання, який буде утворений за рахунок прибутку організації, дозволить, перш за все, якісно змінити спрямованість матеріальних стимулів. Для створення фонду матеріального стимулювання в ТОВ «Облік+» необхідно вирішити питання:

1. Створення фонду матеріального стимулювання.

2. Розподіл фонду матеріального стимулювання за напрямками використання.

3. Розподіл фонду матеріального стимулювання за категоріями працівників.

4. Визначення розміру та шкали преміювання.

Перш, ніж розробити положення про преміювання працівників з фонду передує розподіл фонду матеріального стимулювання за напрямками і категоріям працівників, що дозволяє створити зацікавленість працівників всіх категорій в досягненні найбільш високих результатів роботи за всіма показниками. Пропонується витрачати фонд матеріального стимулювання за наступними напрямками:

1. Одноразове преміювання працівників за результатами особливо важливих виробничих завдань.

2. Винагорода за підсумками роботи за рік.

3. Поточне преміювання.

У таблиці 3.2 представимо коротку характеристику поточної і впроваджуваної системи преміювання персоналу ТОВ «Облік+».

Таблиця 3.2

Характеристика діючої і впроваджуваної системи преміювання співробітників ТОВ «Облік+»

Діюче преміювання	Впроваджуване преміювання
поточне преміювання 7-15% від окладу	поточне преміювання 50-60%
матеріальна допомога 4,3%	матеріальна допомога 2-3%
винагороди за підсумками роботи за рік - відсутні	винагороди за підсумками роботи за рік - 30-40%
одноразові заохочення - відсутні	одноразові заохочення - 5-6%

Джерело: розроблено автором

Таким чином, впроваджується преміювання співробітників, що у ТОВ «Облік+» буде проводитися за рахунок коштів фонду матеріального стимулювання: поточне преміювання складе 50-60%, винагорода за підсумками роботи за рік 30-40% і одноразові заохочення 5-6%.

4. Підвищення автоматизації та поліпшення умов праці. Для поліпшення виробничих умов керівництву ТОВ «Облік+» необхідно в встановити чотири потужних кондиціонера, також зробити шумоізоляцію.

Таким чином, для мінімізації загроз кадрової безпеки ТОВ «Облік+», нами були розроблені і впроваджені заходи щодо вдосконалення навчання та розвитку персоналу, системи мотивації і автоматизації виробництва, які в кінцевому підсумку знизять «плинність персоналу» компанії. Представлені заходи можуть бути реалізовані керівництвом компанії вже в 2021 році.

Для оцінки ефекту від реалізації впровадженими нами заходів в ТОВ «Облік+», складемо план по реалізації пропонованих заходів і отримане значення оптимізації для поліпшення кадрової безпеки компанії в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

План впроваджень заходів в рамках поліпшення кадрової безпеки

ТОВ «Облік+»

Захід	Змст заходу	Строк	Відповідальна особа	Оптимізація
Підвищення кваліфікації	Наставництво	За необхідності	Керівник підрозділу	957,4 тис.грн.
	Навчання у ВНЗ			2141,7 тис.грн.
	Внутрішня атестація	1 раз в рік	Спеціаліст відділу кадрів	312,8 тис.грн.
Мотивація	Преміювання	Щомісячно	Керівник підрозділу	Кількість задоволених оплатою праці – 77 осіб
Автоматизація	Установка кондиціонерів, ПК в цехах, програмне забезпечення	Єдиноразово	Керівник підрозділу	Кількість працюючих в умовах автоматизації – 75 осіб

Джерело: розроблено автором

Виходячи з представлених даних таблиці 3.3 зробимо розрахунок оптимізованих значень індикаторів кадрової безпеки нижче:

Загальна сума витрат на навчання персоналу складе 3411,9 тис.грн, відповідно рівень витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал ТОВ «Облік+» в 2021 році складе:

$$Узп_{2021} = \frac{3411,9}{11519,0} = 29,62\%$$

За результатами опитування по впроваджуваній системи преміювання з урахуванням створення фонду матеріального стимулювання, 77 співробітників були б задоволені новою формою оплати праці, тому ступінь задоволеності визначимо нижче:

$$Уд_{з/п2021} = \frac{77 \times 100\%}{84} = 91,5\%$$

В рамках оснащення певних підрозділів комп'ютерами і програмним забезпеченням, а також оснащення кондиціонерами і системою шумоізоляції, трудова діяльність 95 співробітників ТОВ «Облік+» в 2021 році буде автоматизована (у 2020 році - 45 осіб), відповідно розрахунок індикатора, що відображає рівень автоматизації праці, складе:

$$У_{авт2021} = \frac{75 \times 100\%}{84} = 89,62\%$$

З урахуванням заходів по підвищенню кваліфікації співробітників ТОВ «Облік+», системи мотивації і рівня автоматизації, значення коефіцієнта плинності кадрів році в 2021 знизиться на 30% і складе 1,51.

Узагальнимо отримані дані по оптимізованим значенням індикаторів кадрової безпеки ТОВ «Облік+» в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз індикаторів кадрової безпеки ТОВ «Облік+» у 2021 році

Індикатори	2021 р.	Еталон	Вага індикатора
Коефіцієнт плинності кадрів	1,51	2	0,01
Освітній склад персоналу	98,66	100	0,17
Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал	29,62	30	0,05
Ступінь задоволеності оплатою праці	91,50	100	0,16
Питома вага оплати праці в загальних витратах організації	29,90	70	0,13
Наявність профзахворювань	12,70	15	0,01
Рівень автоматизації праці	89,62	90	0,16
Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни	100,00	100	0,17
Ймовірність збереження комерційної таємниці	85,00	100	0,15

Джерело: розроблено автором

Виходячи з розрахованих значень таблиці 3.3 у ТОВ «Облік+» видно, що рівень кадрової безпеки компанії на 2021 рік значно покращився, внаслідок розроблених і впроваджених заходів. Значення показника ступеня задоволеності персоналу оплатою праці склало 91,5 % (початкове значення – 52 %), що характеризують поліпшення в цілому системи матеріальної мотивації співробітників ТОВ «Облік+», що буде сприяти розвитку лояльності персоналу до компанії, відповідно зниженням плинності кадрів і тому, що кожен співробітник буде дорожити своїм робочим місцем.

За розрахованим оптимізованим значенням індикаторів і еталону, вагою індикаторів і кількості найбільш небезпечних загроз кадрової безпеки, розрахуємо інтегральне значення коефіцієнта кадрової безпеки ТОВ «Облік+» на плановий 2021 рік нижче:

$$m = \frac{\sum (сер.зн.індикатора \times еталон / 100) \times вага}{4} = \frac{3,28}{4} = 0,82$$

Виходячи з розрахунку інтегрального показника кадрової безпеки ТОВ «Облік+», яке склало 0,82 (початкове значення - 0,43) і потрапляє в інтервал 0,81-0,100, який характеризує стабільний рівень кадрової безпеки, який необхідно підтримувати на досягнутому етапі.

Отже, напрямки по мінімізації загроз кадрової безпеки ТОВ «Облік+» дозволили значно поліпшити рівень її кадрової безпеки і довели свою ефективність.

За результатами проведеного дослідження, відзначимо, що основними заходами по мінімізації існуючих загроз кадрової безпеки ТОВ «Облік+» визначено: впровадження таких методів навчання і розвитку персоналу, як наставництво (внутріфірмове) і зовнішнє навчання на базі регіональних ВНЗ, що включає семінари, тренінги, ділові ігри, виробничо-технічні курси, що дозволить підвищити рівень кваліфікації співробітників; впровадження атестації персоналу; удосконалення мотивації співробітників, за допомогою створення системи їх преміювання, що дозволить знизити плинність кадрів; підвищення автоматизації праці в ТОВ «Облік+». Розробка і впровадження даних заходів в ТОВ «Облік+» дозволило поліпшити значення таких індикаторів, як рівень витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал до 29,62%, ступінь задоволеності оплатою праці до 91,5 %, рівень автоматизації праці до 89,62 % і зниження коефіцієнта плинності кадрів до 1,51. Збільшення значень індикаторів призвело до зростання інтегрального показника до 0,82, що характеризує стабільний рівень кадрової безпеки ТОВ «Облік+», а впроваджені заходи - ефективними.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження актуальних питань управління кадровою безпекою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що кадрова безпека може розглядатись з позицій системного, процесного, ресурсного і функціонального підходів, а також як статична і динамічна категорія. Ці підходи, на наш погляд, не суперечать, а суттєво доповнюють один одного і дають можливість усебічного розгляду кадрової безпеки підприємства. За доцільне визначити, що базовим серед вказаних підходів має бути системний, оскільки саме він здатний забезпечити розуміння структури кадрової безпеки, її властивостей, закономірностей еволюції.

2. За результатами проведеного дослідження, запропоновано під поняттям «кадрова безпека» розуміти такий стан управління персоналом, за якого забезпечується нейтралізація зовнішніх та внутрішніх загроз на економічну безпеку підприємства. Представлено загальну структуру кадрової безпеки за її функціональними елементами.

3. Запропоновано розглядати кадрову безпеку як одну із функціональних складових системи управління персоналом з позицій економічної безпеки. В цьому контексті представлено основні етапи створення системи кадрової безпеки як складової системи управління персоналом з позицій економічної безпеки підприємства.

4. Обгрунтовано, що система управління кадровою безпекою на підприємстві – це система взаємозв`язаних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного управління персоналом підприємства за умови забезпечення стабільного стану його системи економічної безпеки.

5. Аналіз показав, що предметом діяльності ТОВ «Облік+» є забезпечення ведення та консультацій по веденню бухгалтерського обліку для юридичних та фізичних осіб, сконцентрованість на наданні консультацій юридичних та аудиторських питань, спільна діяльність трудового колективу по пошуку нових клієнтів, задоволення потреб клієнтів у наданні послуг підприємства.

6. Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників чистої виручки від реалізації продукції, валового прибутку та чистого прибутку. Чистий прибуток підприємства є значним, проте як негативне слід відмітити його скорочення в 2018-2020 роках. Підприємство є рентабельним, однак в 2020 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності господарської діяльності ТОВ «Облік+» на 7,56 пункти.

7. У ТОВ «Облік+» сформовано потужний трудовий потенціал, питанням формування та використання якого займається відділ кадрів. Загалом, спостерігається тенденція до зменшення плинності кадрів, що позитивно вплине на ефективність господарської діяльності підприємства. Вказані у роботі компоненти дозволили провести комплексний аналіз середовища функціонування ТОВ «Облік+» у рамках сформованої стратегії розвитку його персоналу з урахуванням полівекторності діяльності організації.

8. В процесі дослідження була проведена оцінка кадрової безпеки ТОВ «Облік+» на основі індикаторного підходу, за результатами якої було виявлено чотири основні загрози: плинність кадрів, низька частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат, низький ступінь задоволеності оплатою праці і низьке значення рівня автоматизації праці. Розрахунок інтегрального показника склав 0,43 і потрапляє в інтервал 0,41-0,60, який характеризує задовільний ступінь кадрової безпеки.

9. Основними заходами по мінімізації існуючих загроз кадрової безпеки ТОВ «Облік+» визначено: впровадження новітніх методів навчання і розвитку персоналу; впровадження атестації персоналу; удосконалення мотивації співробітників; підвищення автоматизації праці в ТОВ «Облік+». Розробка і впровадження даних заходів в ТОВ «Облік+» дозволило поліпшити значення таких індикаторів, як рівень витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал до 29,62%, ступінь задоволеності оплатою праці до 91,5 %, рівень автоматизації праці до 89,62 % і зниження коефіцієнта плинності кадрів до 1,51. Збільшення значень індикаторів призвело до зростання інтегрального показника до 0,82, що характеризує стабільний рівень кадрової безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева І.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посіб. для студентів екон. ф-ту. Кам'янець-Поділ., 2015. 232 с.

2. Башинська І.О. Інноваційно-інформаційні технологій для забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємства. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. Херсон, 2016. 854 с.

3. Белоусов А.В. Кадрова політика: теорія та практика. *Менеджер*. 2018. № 2 (4). С. 54-66.

4. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навчальний посіб. Київ, Знання-Прес. 2015. 313 с.

5. Бурда І.Я. Аналіз рівня кадрової безпеки на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2016. № 2. С. 219–226.

6. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій: навч. посіб. Київ, Центр учбової літератури. 2019. 502 с.

7. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ, ЦНЛ. 2016. 504 с.

8. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М. Технології управління персоналом : монографія. Київ, НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 582 с.

9. Гречішкіна А.А. Сутність поняття «кадрова безпека підприємств залізничного транспорту». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Частина 2. С. 144-146.

10. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 3-є. вид., випр. і доп. Київ, Знання. 2017. 559 с.

11. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. / М. Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. Київ, Центр учб. л-ри. 2012. 328 с.

12. Євдокимов Ф.І., Федорова Н.В. Оцінка економічної безпеки підприємства та її планування. *Вісник технологічного університету Поділля.* 2019. № 4. Ч.2. С. 108-110.

13. Живко З.Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. Вплив політичних циклів на якість життя та рівень щастя в Україні: Матеріали засідання круглого столу ; за ред. М.І.Флейчук, У.В. Щурко, Н.І. Черкас, О.Б. Василиці. Львів, «Сполом». 2013. 127 с.

14. Жидецька Х.В. До питань формування системи показників для визначення рівня соціально-трудової безпеки підприємства. *Наукові записки. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1 (50). С. 86–95.

15. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. 3-є вид., без змін. Київ, КНЕУ. 2017. 304 с.

16. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII в редакції від 02.03.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08.

17. Козак Л.С., Голубєва Ю.Є. Розвиток антикризового управління персоналом в сучасних умовах реформування економіки. *Економіка*. 2018. № 10. С. 249-250.

18. Козаченко Г.В., Ілляшенко О.В. Механізм управління кадровою безпекою у системі економічної безпеки підприємства: призначення, зміст та структура. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 25–28.

19. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. Київ, Лібра. 2013. 280 с.

20. Комарницький І.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А. 2016. 424 с.

21. Лащенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 4. С. 34-41. URL: Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/ e-journals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm.

22. Литовченко О.Ю. Концептуальні основи механізму антикризового управління персоналом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 39. С. 302-307.

23. Логінова Н.І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник.* 2019. № 87. С. 371–376.

24. Мехеда Н.Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. 2019. №2 (6). С. 44-51.

25. Михайлов Є.П. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підручник. Київ, Центр навчальної літератури. 2015. 520 с.

26. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 380 с.

27. Момот Т.В., Чжан Х.Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 266–271.

28. Назарова Г.В., Лобазов С.М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 134–139.

29. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Терноп. нац. екон. ун-т. 2018. Вип.15. С. 34–37.

30. Новик І.В. Проблеми забезпечення та напрями аналізу кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки*. 2014. № 4 (49). С. 130–134.

31. Петров М.І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору. *Менеджер*. 2020. №1 (17). С. 67-71.

32. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755–VI в редакції від 02.03.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

33. Про оплату праці : закон України від 24.03.95 р. №108/95–ВР в редакції від 13.02.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр.

34. Про охорону праці : закон України від 14.10.1992 року № 2694-XII в редакції від 27.12.2019 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12.

35. Реверчук Н.Й. Кадрова безпека підприємства та методологія управління нею. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2019. № 1 (4). С. 159– 163.

36. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ, ВД “Професіонал”. 2015. 336 с.

37. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. пос. Київ, КНЕУ. 2015. 351 с.

38. Ткачук Г.О., Немченко В.В. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення в умовах управління фінансово-економічною безпекою підприємства: монографія; за заг. ред. д. е. н., проф. В.В. Немченко. Одеса, Фенікс. 2015. С. 31-45.

39. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / під ред. В. Г. Воронкової. Київ, ВД „Професіонал”. 2018. 576 с.

40. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників; пер. з англ. Р. Ткачук, С. Рябчук, Н. Мішеніна. Київ, Наукова думка. 2012. 566 с.

41. Чаплигіна Ю.С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека». *Управління розвитком*. 2020. №4 (101). С. 102–104.

42. Червінська Л.П. Економіка праці: навч. посіб. Київ, Центр учб. л-ри. 2020. 288 с.

43. Черненко С.А. Сучасні методики оцінки стану кадрової безпеки суб’єктів господарської діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: http://www.economy.nayka. com.ua/?op=1&z=1923

44. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2016. № 5. С. 70-75.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства

Автор	Визначення
Бурда І.Я. [5, с.220]	генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, що спрямовані на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, а також створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен вчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації
Гречішкіна А.А. [9, с.145]	складова економічної безпеки підприємства, пріоритетним завданням якої є захист від загроз з метою створення умов для найефективнішого управління персоналом як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства
Живко З.Б. [13, с.104]	процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом
Козаченко Г.В. [18, с.26]	правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією усіх підрозділів управління персоналом
Лащенко О.Ю. [21, с.35]	сукупність соціально-економічних, управлінських, соціальних та психологічних процесів, скерованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником
Логінова Н.І. [23, с.372]	особлива керована категорія, що визначається конкретними критеріями, функціональними складовими, а також може бути кількісно і якісно виміряна
Мехеда Н.Г. [24, с.50]	сукупність засобів (інструментарію), за допомогою яких адміністрація підприємства сприяє збереженню, зміцненню і розвитку персоналу для забезпечення ефективного функціонування організації та захисту від ризиків, пов'язаних з працівниками, що в сукупності має впливати на підприємство
Реверчук Н.Й. [36, с.160]	складова безпеки підприємства, що є кількісно-якісною характеристикою стану захищеності інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом та використання його людського, інтелектуального і соціального капіталу
Швець Н.К. [45, с.73]	сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм із боку персоналу підприємства

Джерело: складено за [5; 9; 13; 18; 21; 23; 24; 35; 44]

Додаток Б

Узагальнена структура кадрової безпеки за її функціональними елементами

Підсистеми	Елемнти	Функціональне спрямування
Кадрова безпека підприємства		
безпека життєдіяльності	безпека здоров'я	діагностування, аналіз, контроль, розробка заходів щодо попередження, недопущення, зменшення впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на складові професійного здоров'я персоналу, а також прогнозування їх впливу в майбутньому;
	безпека праці	розробка, реалізація, контроль заходів безпеки діяльності, а також формування відповідних умов праці, правил, принципів, методів їх дотримання з урахуванням найкращої практики;
соціально-мотиваційна безпека	фінансово-соціальна безпека	розробка основних положень та принципів оплати праці, контроль за їх дотриманням, прогнозування можливостей удосконалення відповідно до потреб, інтересів, цілей, мотивів і можливостей; розробка заходів щодо забезпечення соціального пакету для персоналу, участі у прибутках та акціонерному капіталі, тощо;
	кар'єрно-професійна безпека	створення, забезпечення, регламентація, контроль та відслідковування умов професійного зростання персоналу шляхом запровадження різних форм навчання, атестації, гарантування кар'єрного просування персоналу;
	психолого-кліматична безпека	комплекс заходів щодо формування, підтримки та розвитку відносно стійких психологічних настроїв та типів поведінки, які формуються на основі психічного відображення умов життєдіяльності у процесі міжособистісної взаємодії членів трудового колективу;
	технологічна безпека	планування, організація забезпечення, координація, контроль та аналіз технологічної забезпеченості персоналу необхідними для роботи технікою та технологіями, моніторинг можливостей їх удосконалення тощо;
	адміністративно-процедурна безпека	планування, контроль, організація, регламентація, прогнозування, координація процедур оцінки роботи персоналу, визначення їх потенціалу при просуванні на підприємстві, а також забезпечення чіткої послідовності етапів роботи з кадрами, їх забезпечення;
структурна безпека	якісно-категоріальна безпека	полягає у відслідковуванні, плануванні, координації і контролі оптимального співвідношення між категоріями персоналу за якісними характеристиками персоналу (вік, стаж, плинність, стать тощо), пошуку напрямів вирівнювання структурних пропорцій;
	інформаційно-комунікаційна безпека	полягає у правильному плануванні, організації, координації, регламентації та контролі інформаційно-комунікаційних потоків, виборі та матеріальному забезпеченні належних каналів передачі інформації, її збереження, архівування, трансформації, представлення, та ін.;
	інтелектуальна безпека	полягає у здійсненні сукупності заходів, спрямованих на створення, відтворення, збереження і захист інтелектуального потенціалу, який формується (використовується, трансформується) зусиллями персоналу підприємства

Джерело: Джерело: складено за [15]

Додаток В

Модель формування системи управління кадровою безпекою підприємства

Джерело: складено за [35; 40]

Додаток Г

Структура персоналу ТОВ «Облік+» за категоріями у 2018–2020 роках

Категорія персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/–	%
Виробничий персонал	57	66,3	58	66,7	56	66,7	–1,0	98,2
- основні робітники	41	47,7	41	47,1	40	47,6	–1,0	97,6
- допоміжні робітники	16	18,6	17	19,5	16	19,0	0,0	100,0
Технічний персонал	29	33,7	29	33,3	28	33,3	–1,0	96,6
Майстри	3	3,5	3	3,4	3	3,6	0,0	100,0
Службовці та технічні виконавці	23	26,7	23	26,4	23	27,4	0,0	100,0
Спеціалісти	6	7,0	6	6,9	6	7,1	0,0	100,0
Керівники	8	9,3	8	9,2	8	9,5	0,0	100,0
Всього	86	100,0	87	100,0	84	100,0	–2,0	97,7

Джерело: складено за даними підприємства

Додаток Д

Вікова структура працівників ТОВ «Облік+» у 2018–2020 роках

Віковий склад працюючих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/–	%
18–28 років	4	4,7	5	5,7	4	4,8	0,0	100,0
28–36 років	30	34,9	32	36,8	32	38,1	2,0	106,7
36–50 років	26	30,2	28	32,2	27	32,1	1,0	103,8
50–60 років	26	30,2	22	25,3	21	25,0	–5,0	80,8
Всього	86	100,0	87	100,0	84	100,0	–2,0	97,7

Джерело: складено за даними підприємства

Додаток Е

Склад та структура персоналу ТОВ «Облік+» за статтю у 2018–2020 роках

Працівники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/–	%
Всього працівників	86	100,00	87	100,00	84	100,00	–2,00	97,70
з них: – чоловіки	23	26,74	31	35,63	30	35,71	7,00	130,40
–жінки	63	73,26	56	64,37	54	64,29	–9,00	85,70

Джерело: складено за даними підприємства

Додаток Ж

Склад і структура персоналу ТОВ «Облік+» за стажем роботи у 2018–2020 роках

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р., %
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	
Всього працівників	86	100,00	87	100,00	84	100,00	97,70
з них: до 1 року	5	5,81	1	1,20	1	1,19	20,00
1–3 роки	1	1,16	5	5,70	1	1,19	100,00
3–5 років	4	4,65	1	1,20	4	4,76	100,00
5–10 років	76	88,38	80	91,90	78	92,86	102,60

Джерело: складено за даними підприємства

Додаток З

Склад та структура фонду оплати праці ТОВ «Облік+» у 2018–2020 роки

Показники	Фактично нараховано, тис. грн.						2020 р. до 2018 р., %
	2018 р.		2019 р.		2020 р.		
	тис. грн	Відношення до ФОП, %	тис. грн.	Відношення до ФОП, %	тис. грн	Відношення до ФОП, %	
ФОП, всього, в т.ч.	7012	100	7932	100	8628	100	123,05
1. Фонд основної зарплати	4838	69,0	5394	68,0	6040	70,0	124,83
2. Фонд додаткової зарплати, з нього:	2174	31,0	2538	32,0	2588	30,0	119,08
– премії за виробничі результати	1543	22,0	1827	23,0	1864	21,6	120,75
– сума зарплати за основним місцем роботи працівників за час їхнього навчання в системі підвищення кваліфікації та оплата відпусток в зв’язку із навчанням	261	3,7	381	4,8	414	4,8	158,75
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	369	5,3	330	4,2	311	3,6	84,07

Джерело: розраховано за даними підприємства

Додаток І

Оцінка ступеня задоволеності оплатою праці працівників ТОВ «Облік+»

Зміст питання	К-ть задовільних відповідей, од.	Частка задовільних відповідей від загальної кількості працівників, %	Ступінь задоволеності працівників
Чи задоволені Ви в загальному і цілому своїм життям	20	40	Середня
Чи відповідає виконувана Вами робота Вашим особистим здібностям	32	64	Середня
Оцінка впевненості в завтрашньому дні у персоналу організації	41	82	Висока
Чи задоволені Ви розміром своєї заробітної плати	25	50	Середня
Чи маєте Ви можливість кар'єрного зростання в організації	20	40	Середня
Чи задоволені Ви організацією режиму праці в організації	35	70	Висока
Хотіли б Ви поміняти місце роботи на більш високооплачуване	7	14	Низька
Чи задовольняє Вас рівень технічної оснащеності праці	25	50	Середня
Чи задовольняє Вас рівень оплати тимчасової непрацездатності, відпустки	30	60	Середня
Разом	х	470	х

Джерело: складено за результатами анкетування

Додаток К

Показники ефективності формування витрат на оплату праці

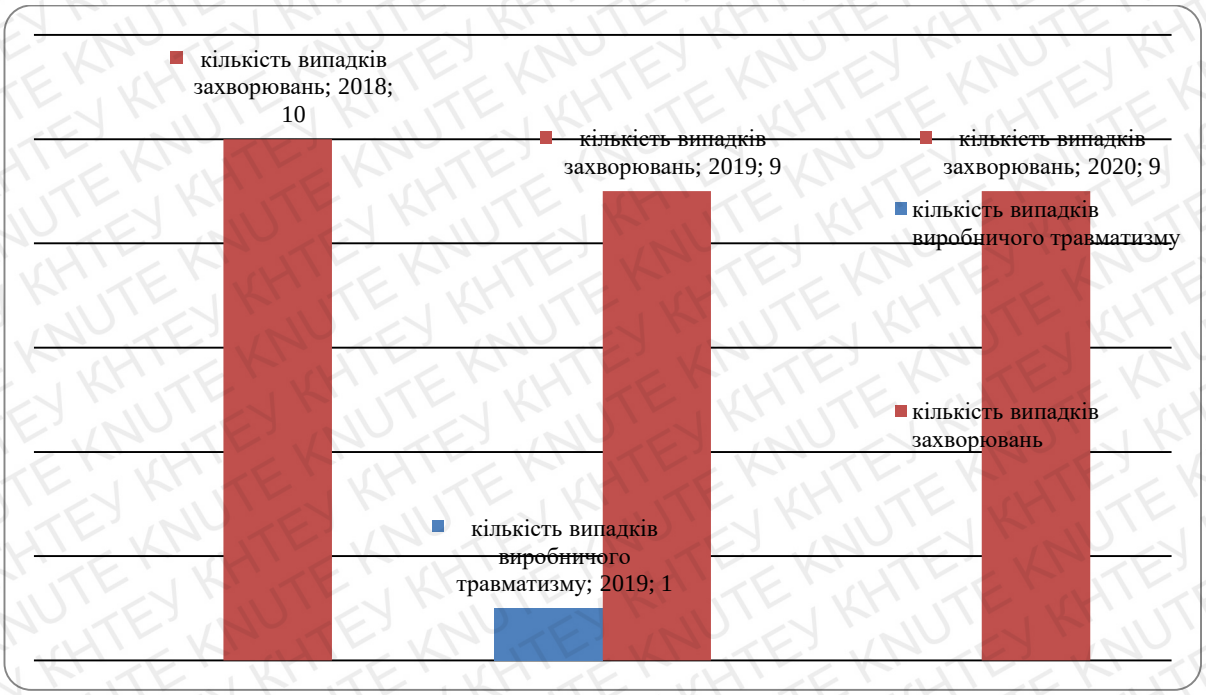
ТОВ «Облік+» за 2018–2020 роки

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+, –	%
Вихідні дані для розрахунків					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	29913	40793	47534	17621	58,91
Чистий прибуток, тис. грн.	2019	1910	1876	-143	-7,08
Операційні витрати підприємства	20591	25701	34984	14393	69,90
Витрати на персонал підприємства	9514	10704	11519	2005	21,07
Фонд оплати праці	7012	7932	8628	1616	23,05
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	86	87	84	-2	-2,33
Результати розрахунку					
Рентабельність витрат на оплату праці, %	28,79	24,08	21,74	-7,05	-24,49
Частка витрат на оплату праці в обсягах реалізації, %	23,44	19,44	18,15	-5,29	-22,57
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	34,05	30,86	24,66	-9,39	-27,58
Продуктивність праці за чистим доходом, тис.грн.	31,81	26,24	24,23	-7,57	-23,81
Продуктивність праці середньооблікового працівника, тис.грн.	3,14	3,81	4,13	0,98	31,25

Джерело: розраховано за даними підприємства

Додаток Л

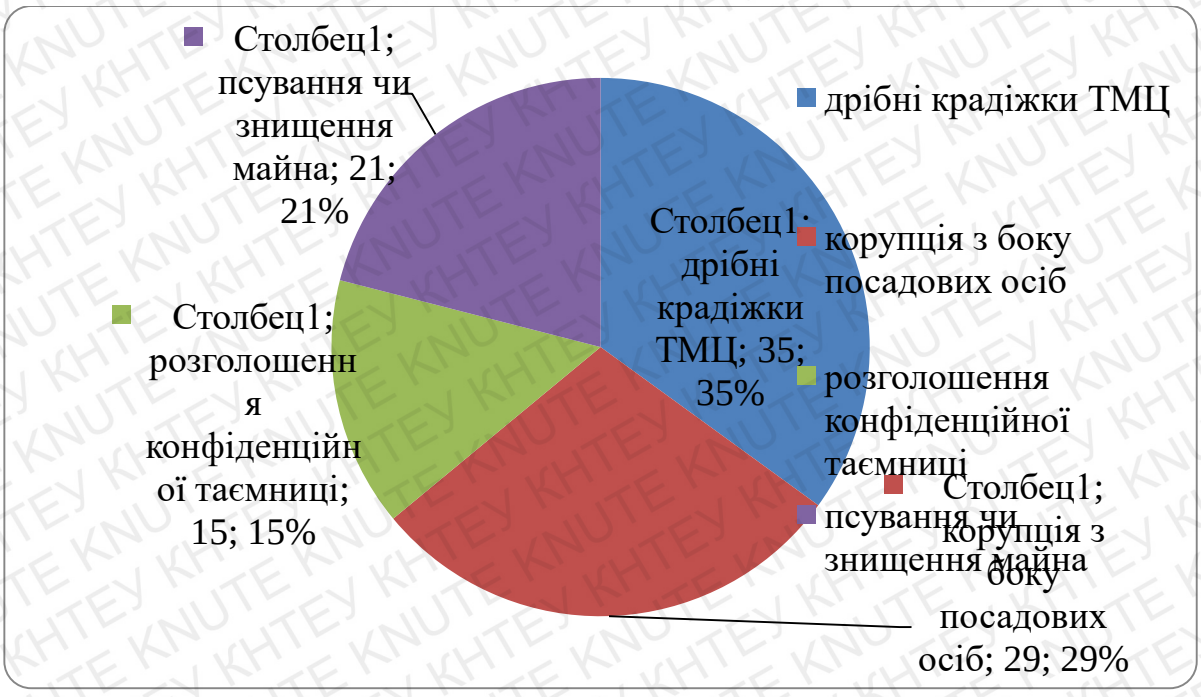
Динаміка кількості випадків професійної захворюваності та виробничого травматизму у ТОВ «Облік+», од.



Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Додаток М

Оцінка структри загроз кадрової безпеки ТОВ «Облік+», %



Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

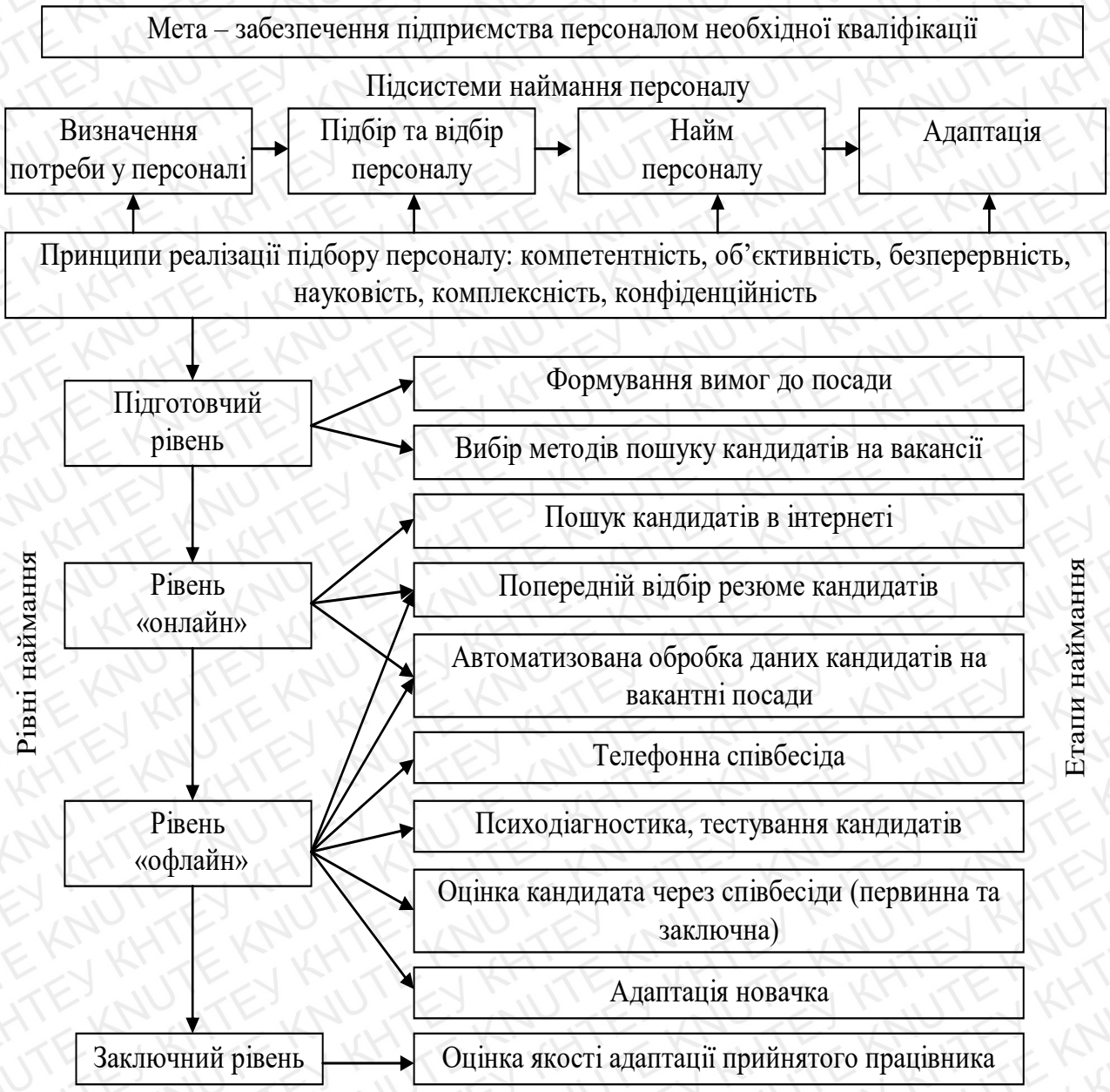
Додаток Н

Організаційна структура управління ТОВ «Облік+»

Джерело: складено за даними підприємства

Додаток О

Багаторівнева система наймання персоналу, розроблена для ТОВ «Облік+»



Джерело: складено за даними підприємства

Додаток П

Задоволеність нових працівників факторами морально-психологічного клімату у колективі ТОВ «Облік+»

Критерії	Задоволені		Не задоволені	
	Менеджери,%	Спеціалісти,%	Менеджери,%	Спеціалісти,%
Взаємовідношення у колективі	36,8	87,5	10,5	6,2
Результатами своєї роботи	68,4	81,3	5,3	6,3
Відношення колег до виконування своїх обов'язків	47,4	37,5	-	6,3
Регламентами роботи	68,4	68,8	10,5	6,2
Згуртованість колективу	26,3	56,3	26,3	15,5
Організацією досугу	10,5	56,3	47,4	18,8
Вимогами до Вас	52,6	62,5	21,1	6,3
Перспективами свого службового зростання	47,4	31,2	31,6	18,8
Рівномірністю розподілу навантаження на співробітників	31,6	43,8	47,4	6,3
Відносинами з безпосереднім керівником	94,7	68,8	-	6,3
Взаємодією з другими відділами	47,4	56,3	5,3	25,0
Справедливістю морального та матеріального стимулювання	26,3	18,8	31,6	31,3
Забезпеченням необхідної для роботи технікою повною мірою	52,6	31,3	5,3	25,0
Можливістю спілкування в процесі роботи	94,7	43,8	-	18,8
Побутовими умовами праці	47,4	6,3	10,5	75,0
Розміром заробітної плати	15,8	12,5	68,4	50,0

Джерело: складено за результатами досліджень

Додаток Р

Результати проведеного анкетування щодо впливу COVID-19 на стан кадрової безпеки ТОВ «Облік+»

Питання	Розподіл відповідей, %		
	Так (Позитивно)	Ні (Негативно)	Частково (Існують певні проблеми)
Чи вплинуло запровадження карантину на Ваше робоче життя?	72,2	15,2	10,6
Чи дозволяє Ваша сфера діяльності працювати у віддаленому режимі?	71,2	10,6	18,2
Чи було Вас переведено на дистанційний режим роботи у зв'язку з карантином?	51,5	10,6	37,9
«Чи стикалися Ви або Ваші знайомі зі звільненням на тлі карантину?»	1,5	33,3	65,2
Чи вплинув карантин на рівень Ваших доходів?	27,3	3,0	69,7
Як Ви оцінюєте організацію роботи на Вашому підприємстві під час карантину?	31,8	3,0	65,2

Джерело: Джерело: складено за результатами досліджень