**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**
**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: ФОРМУВАННЯ ОЦІНКИ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ ВКФ «ХЕМОС»

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи 8.0514-уп-з
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо–професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»
Мала В.Т.

Керівник к.е.н., доцент
Бехтер Л.А.

Рецензент
Д.е.н., проф., завідувачка кафедри економіки, організації та управління підприємствами Криворізького національного університету
Шахно А. Ю.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувач кафедри _____В.В. Малтиз
«____»_____2025 року

**З АВ Д А Н Н Я**

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Малої Валерії Тарасівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Формування оцінки шляхів підвищення кадрової безпеки ТОВ ВКФ «ХЕМОС»»
керівник роботи: Бехтер Л.А., канд. екон. наук, доц._____ затверджені наказом ЗНУ від «25» березня 2025 року № 440-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, наукова та періодична література, матеріали наукових конференцій та монографій, результати власних досліджень, ресурси мережі Internet

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити теоретико-методичні засади управління персоналом; дослідити організаційно-правові основи управління персоналом на підприємстві ТОВ ВКФ «ХЕМОС»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових

креслень): кваліфікаційна робота містить 5 рис., 21 табл.,

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | Завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Бехтер Л.А., канд. екон. наук, доц. | 05.08.2025 р. | 05.08.2025 р. |
| 2 | Бехтер Л.А., канд. екон. наук, доц. | 09.09.2025 р. | 09.09.2025 р. |
| 3 | Бехтер Л.А., канд. екон. наук, доц. | 03.10.2025 р. | 03.10.2025 р. |

7. Дата видачі завдання 24 червня 2025 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів магістерської роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Складання бібліографії та вивчення літературних джерел | 24.06.2025 р. – 30.07.2025 р. | Виконано |
| 2. | Виконання вступу | 01.08.2025 р. – 04.08.2025 р. | Виконано |
| 3. | Виконання розділу 1 | 05.08.2025 р. – 08.09.2025 р. | Виконано |
| 4. | Виконання розділу 2 | 09.09.2025 р. – 02.10.2025 р. | Виконано |
| 5. | Виконання розділу 3 | 03.10.2025 р. – 20.10.2025 р. | Виконано |
| 6. | Формування висновків | 22.10.2025 р. – 27.10.2025 р. | Виконано |
| 7. | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії | 28.10.2025 р. – 10.11.2025 р. | Виконано |
| 8. | Подання роботи на кафедру | 11.11.2025р. | Виконано |

Студент _____ В.Т. Мала
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
( підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 77 с., 5 рис., 11 табл., 43 джерело.

Об’єктом дослідження є кадрова безпека підприємства як складова загальної системи економічної безпеки.

Предметом дослідження є процеси, методи та інструменти оцінки та підвищення кадрової безпеки на підприємстві.

Метою дипломної роботи є обґрунтування та розробка ефективних шляхів підвищення кадрової безпеки на прикладі ТОВ ВКФ «Хемос» шляхом аналізу поточного стану системи безпеки персоналу.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі передбачено виконання таких завдань: розкрити теоретичні основи кадрової безпеки підприємства, її сутність, значення та основні складові; оцінити поточний стан кадрової безпеки ТОВ ВКФ «Хемос», виявити слабкі місця та потенційні ризики; розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня кадрової безпеки на підприємстві, з урахуванням специфіки його діяльності.

У роботі використано комплекс методів: аналіз літератури для теоретичних основ, порівняльний аналіз – для зіставлення досвіду, експертне оцінювання – для визначення рівня безпеки, SWOT–аналіз – для оцінки кадрової політики ТОВ ВКФ «Хемос». Соціологічні методи (анкетування, інтерв’ю) забезпечили збір даних, моделювання – розробку пропозицій, економічний аналіз – оцінку ефективності заходів.

Інформаційна база: законодавство з праці, нормативні матеріали, результати власних досліджень, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна: систематизація підходів до поняття кадрової безпеки, уточнення її структури з урахуванням сучасних ризиків, розробка авторської моделі, що поєднує превентивні заходи, оцінку ризиків та міжнародний досвід. Запропоновано методику оцінки ефективності заходів для постійного моніторингу.

Практичне значення: рекомендації для вдосконалення кадрової політики ТОВ ВКФ «Хемос», інструменти управління ризиками для підвищення стабільності та конкурентоспроможності. Модель універсальна та може бути адаптована до інших підприємств.

КАДРОВА БЕЗПЕКА, КАДРОВА ПОЛІТИКА, РИЗИКИ ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ, ПРЕВЕНТИВНІ ЗАХОДИ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ

# SUMMARY

Master's qualification work: 77 pages., 5 figures, 11 tables, 43 sources.

The object of the study is the personnel safety of the enterprise as a component of the general system of economic security.

The subject of the study is the processes, methods and tools for assessing and improving personnel safety at the enterprise.

The purpose of the thesis is to substantiate and develop effective ways to improve personnel safety using the example of LLC VKF "Hemos" by analyzing the current state of the personnel safety system.

To achieve the goal, the thesis provides for the following tasks: to reveal the theoretical foundations of the enterprise's personnel safety, its essence, meaning and main components; to assess the current state of personnel safety at LLC VKF "Hemos", to identify weaknesses and potential risks; to develop practical recommendations for increasing the level of personnel safety at the enterprise, taking into account the specifics of its activities.

The work uses a set of methods: literature analysis for theoretical foundations, comparative analysis – for comparing experience, expert assessment – to determine the level of safety, SWOT analysis – to assess the personnel policy of LLC VKF "Hemos". Sociological methods (questionnaires, interviews) provided data collection, modeling – development of proposals, economic analysis – assessment of the effectiveness of measures.

Information base: labor legislation, regulatory materials, results of own research, scientific works of domestic and foreign authors.

Scientific novelty: systematization of approaches to the concept of personnel security, clarification of its structure taking into account modern risks, development of an author's model that combines preventive measures, risk assessment and i

nternational experience. A methodology for assessing the effectiveness of measures for continuous monitoring is proposed.

Practical significance: recommendations for improving the personnel policy of LLC VKF "Hemos", risk management tools to increase stability and competitiveness. The model is universal and can be adapted to other enterprises.

PERSONNEL SAFETY, PERSONNEL POLICY, PERSONNEL RISKS, PERSONNEL MANAGEMENT, STRATEGIC PLANNING, PERFORMANCE ASSESSMENT, PREVENTIVE MEASURES, EMPLOYEE MOTIVATION

**ЗМІСТ**

ВСТУП ..... 8

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ..... 12

1.1 Сутність та завдання кадрової безпеки на підприємстві ..... 12

1.2 Фактори формування кадрової безпеки підприємства та шляхи її оцінки ..... 18

1.3 Система управління кадровою безпекою підприємства ..... 26

РОЗДІЛ 2 ..... 33

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ ВКФ «ХЕМОС» ..... 33

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ ВКФ «ХЕМОС» ..... 33

2.2 Аналіз системи управління кадровим забезпеченням ТОВ ВКФ «ХЕМОС» ..... 42

2.3 Оцінка системи управління кадровою безпекою ТОВ ВКФ «ХЕМОС» 49

РОЗДІЛ 3 ..... 57

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ ВКФ «ХЕМОС» ..... 57

3.1 Сучасні інструменти удосконалення кадрової безпеки ТОВ ВКФ «ХЕМОС» ..... 58

3.2 Можливості використання зарубіжного досвіду кадрової безпеки на ТОВ ВКФ «ХЕМОС» ..... 66

ВИСНОВКИ ..... 72

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 74

# ВСТУП

У сучасних умовах нестабільної економіки, зростання кіберзагроз, інформаційних ризиків та загострення конкуренції питання кадрової безпеки набуває особливої важливості для підприємств незалежно від форми власності. Кадрова безпека є ключовим елементом загальної системи захисту організації, адже саме працівники володіють критично важливою інформацією, знаннями та компетенціями.

Для українських компаній, зокрема ТОВ ВКФ «Хемос», забезпечення кадрової безпеки є необхідною умовою стабільної роботи, ефективного управління та захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз. В умовах сучасних викликів – таких як трудова міграція, дефіцит кваліфікованих кадрів, ризики недоброчесності персоналу та вплив людського чинника на безпеку бізнесу – виникає потреба у впровадженні системного підходу до оцінки та підвищення рівня кадрової безпеки.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена потребою у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики підприємства, впровадження превентивних заходів та оцінки ефективності чинних механізмів захисту. Вивчення міжнародного досвіду, адаптація сучасних інструментів управління ризиками та створення власної моделі кадрової безпеки сприятимуть зміцненню позицій ТОВ ВКФ «Хемос» на ринку та забезпеченню його довгострокової стабільності.

Метою дипломної роботи є обґрунтування та розробка ефективних шляхів підвищення кадрової безпеки на прикладі ТОВ ВКФ «Хемос» шляхом аналізу поточного стану системи безпеки персоналу, виявлення основних загроз і ризиків, а також формулювання практичних рекомендацій щодо

вдосконалення кадрової політики з урахуванням сучасних викликів та міжнародного досвіду.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити теоретичні основи кадрової безпеки підприємства, її сутність, значення та основні складові;
- проаналізувати сучасні загрози та ризики, що впливають на кадрову безпеку в умовах українського бізнес–середовища;
- оцінити поточний стан кадрової безпеки ТОВ ВКФ «Хемос», виявити слабкі місця та потенційні ризики;
- дослідити зарубіжний досвід забезпечення кадрової безпеки та можливості його адаптації до умов діяльності підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня кадрової безпеки на підприємстві, з урахуванням специфіки його діяльності;
- сформувати систему оцінки ефективності запропонованих заходів, що дозволить контролювати та вдосконалювати кадрову політику в майбутньому.

Об’єктом дослідження є кадрова безпека підприємства як складова загальної системи економічної безпеки, зокрема процеси, механізми та інструменти, що забезпечують захист підприємства від загроз, пов’язаних з людським фактором.

Предметом дослідження є процеси, методи та інструменти оцінки та підвищення кадрової безпеки на підприємстві, зокрема механізми управління ризиками, пов’язаними з персоналом, та практичні заходи щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ ВКФ «Хемос».

Проблему кадрової безпеки досліджувало багато науковців, зокрема Амосов О. Ю. у своїй роботі «Концептуальні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства» досліджує теоретичні засади формування системи кадрової безпеки, визначає її ключові елементи та принципи побудови на

підприємстві. Бойко М. В. аналізує економічну безпеку малих сільськогосподарських підприємств, розглядаючи особливості її забезпечення в умовах сучасних ризиків та нестабільності аграрного сектору. Балабанова Л. В. та Сордор О. В. у навчальному посібнику «Управління персоналом» розкривають методи та інструменти управління персоналом, включаючи мотивацію, оцінку та розвиток кадрів. Безтелесна Л., Міщук Г., Мартинюк С. досліджують удосконалення механізмів мотивації продуктивності найманих працівників, пропонуючи сучасні підходи до стимулювання ефективності праці. Бойчик І. М., Харів П. С., Хопчан М. І., Піга Ю. В. у навчальному посібнику «Економіка підприємства» аналізують економічні процеси на рівні підприємства, включаючи управління ресурсами та ефективність діяльності. Незважаючи на кількість досліджень, проблема залишається актуальною, особливо, в часи війни.

У процесі виконання дипломної роботи було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечили всебічність та глибину аналізу. Аналіз і узагальнення наукової літератури дозволили дослідити теоретичні основи кадрової безпеки та сучасні підходи до її забезпечення. Порівняльний аналіз використовувався для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері кадрової безпеки, що дало змогу визначити можливості адаптації міжнародних практик. Експертне оцінювання застосовувалося для визначення рівня кадрової безпеки на підприємстві та виявлення основних ризиків, а метод SWOT–аналізу допоміг оцінити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози у кадровій політиці ТОВ ВКФ «Хемос». Соціологічні методи, зокрема анкетування та інтерв’ювання, забезпечили збір інформації про ставлення працівників до питань безпеки та внутрішніх процедур. Метод моделювання був використаний для розробки пропозицій щодо вдосконалення системи кадрової безпеки підприємства, а економічний аналіз дозволив оцінити

ефективність запропонованих заходів з точки зору витрат і очікуваних результатів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно–методичні матеріали кадрового діловодства, законодавство з праці, результати
власних досліджень і проведеного аналізу, положення управління персоналом та економіки праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань кадрової безпеки, кадрової роботи, рекрутингу персоналу, технологій управління персоналом на сучасних підприємствах та в організаціях.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації теоретичних підходів до визначення поняття кадрової безпеки та уточненні її структури з урахуванням сучасних ризиків українського бізнес–середовища. У дослідженні розроблено авторську модель кадрової безпеки підприємства, яка поєднує превентивні заходи, механізми оцінки ризиків та адаптовані елементи міжнародного досвіду. Крім того, запропоновано методику оцінки ефективності заходів кадрової безпеки, що забезпечує можливість постійного моніторингу та коригування кадрової політики в умовах динамічного ринкового середовища.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та завдання кадрової безпеки на підприємстві

Поняття кадрової безпеки стосується системи заходів, спрямованих на забезпечення стабільності, надійності та ефективності кадрового складу організації. Це один із ключових елементів загальної системи безпеки підприємства.

Кадрова безпека – це стан захищеності організації від внутрішніх і зовнішніх загроз, пов’язаних з персоналом, який досягається шляхом управління ризиками, пов’язаними з добором, розвитком, мотивацією, поведінкою та звільненням працівників [3, с. 76].

Основні аспекти кадрової безпеки [1, с. 33]:

1. Профілактика внутрішніх загроз – запобігання витоку інформації, шахрайству, саботажу тощо.
2. Перевірка персоналу – оцінка доброчесності, кваліфікації, психологічної стабільності.
3. Управління конфліктами – виявлення та вирішення внутрішніх суперечностей у колективі.
4. Захист від зовнішнього впливу – недопущення проникнення ворожих або небажаних елементів у кадровий склад.
5. Правова безпека – дотримання трудового законодавства, уникнення юридичних ризиків.

У таблиці 1.1 розглянемо сутність кадрової безпеки підприємств та приклади конкретних дій щодо її дотримання.

Таблиця 1.1 – Сутність кадрової безпеки підприємства

| Сутність | Характеристика | Приклади |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Перевірка кандидатів при прийомі на роботу | • Аналіз документів, професійного досвіду та компетенцій.<br>• Оцінювання психологічної стійкості та доброчесності.<br>• Перевірка на предмет судимостей або конфлікту інтересів. | • Перевірка дипломів через реєстри МОН України.<br>• Аналіз профілю кандидата в соцмережах (LinkedIn, Facebook).<br>• Запит рекомендацій з попередніх місць роботи.<br>• Проходження тесту на стресостійкість або поліграфа для посад з доступом до конфіденційної інформації. |
| 2. Встановлення чітких внутрішніх правил | • Розробка посадових інструкцій та регламентів.<br>• Обмеження доступу до конфіденційної інформації.<br>Впровадження корпоративного кодексу етики. | • Розробка та затвердження посадових інструкцій для кожної ролі.<br>• Впровадження системи ролей у доступі до баз даних (наприклад, лише керівники мають доступ до фінансової інформації).<br>• Ознайомлення працівників із корпоративним кодексом етики під час адаптації. |
| 3. Підвищення кваліфікації та обізнаності персоналу | • Проведення навчань з питань безпеки інформації.<br>• Ознайомлення з ризиками конфлікту інтересів.<br>• Інструктаж щодо політики безпеки компанії. | • Проведення щоквартальних тренінгів з кібербезпеки.<br>• Внутрішні семінари щодо запобігання конфліктам інтересів.<br>• Розсилка інформаційних бюлетенів про політику безпеки компанії. |

| | | |
|---|---|---|
| 4. Систематичний контроль та спостереження | • Проведення внутрішніх перевірок діяльності працівників.<br>• Моніторинг використання корпоративних ресурсів.<br>• Виявлення ознак нелояльної або ризикованої поведінки. | • Впровадження системи логування дій користувачів у внутрішніх програмах.<br>• Регулярний аудит використання корпоративної електронної пошти.<br>• Аналіз поведінки працівників за допомогою HR–аналітики (наприклад, частота запізнень, зміни настрою в команді). |

Продовження таблиці 1.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 5. Юридичне забезпечення | • Підписання угод про нерозголошення (NDA).<br>• Включення положень про відповідальність у трудові контракти.<br>• Захист інтелектуальної власності компанії. | • Підписання договору про нерозголошення перед початком роботи над проєктом.<br>• Включення пункту про відповідальність за порушення політики безпеки в трудовий договір.<br>• Реєстрація авторських прав на розробки працівників, створені в межах трудових обов'язків. |
| 6. Контроль процесу звільнення | • Забезпечення безпечного завершення трудових відносин.<br>• Проведення інтерв'ю при звільненні (exit–інтерв'ю).<br>• Відключення доступу до внутрішніх систем після звільнення. | • Проведення exit–інтерв'ю для виявлення причин звільнення та ризиків.<br>• Автоматичне блокування корпоративних облікових записів після звільнення.<br>• Підписання акту про повернення обладнання та носіїв інформації. |

Складено авторами за джерелом: [8, с. 109]

Отже, доцільно стверджувати, що кадрова безпека на підприємстві – це комплекс заходів, спрямованих на захист організації від ризиків, пов'язаних із персоналом. Її головна мета – забезпечити стабільність, надійність і ефективність роботи працівників, а також запобігти внутрішнім і зовнішнім загрозам, які можуть виникнути через людський фактор.

Серед основних завдань кадрової безпеки можна виділити [9, с. 315]:

1. Виявлення та попередження кадрових ризиків – це передбачає аналіз потенційних загроз, таких як нелояльність працівників, ризик витоку інформації або конфлікти в колективі.

2. Забезпечення добору надійного персоналу – включає ретельну перевірку кандидатів при прийомі на роботу, оцінку їхньої кваліфікації, доброчесності та психологічної стійкості.

3. Контроль доступу до конфіденційної інформації – передбачає обмеження доступу до важливих даних лише для тих працівників, які мають відповідні повноваження.

4. Формування корпоративної культури безпеки – реалізується через навчання персоналу, ознайомлення з політикою безпеки, етичними нормами та стандартами поведінки.

5. Моніторинг поведінки працівників – дозволяє вчасно виявляти ознаки стресу, конфліктів або нелояльності, що можуть вплинути на безпеку підприємства.

6. Правове регулювання трудових відносин – включає укладання договорів, які передбачають відповідальність за порушення політики безпеки, а також захист інтелектуальної власності.

7. Безпечне звільнення працівників – охоплює процедури, які гарантують, що після звільнення працівник не матиме доступу до внутрішніх ресурсів компанії, а також поверне всі матеріальні та інформаційні носії.

8. Захист від зовнішнього впливу через персонал – спрямований на запобігання проникненню недобросовісних осіб або представників конкурентів у кадровий склад підприємства.

Ці завдання є основою для побудови ефективної системи кадрової безпеки, яка сприяє стабільному функціонуванню організації та захисту її інтересів.

Під час воєнного стану кадрова безпека підприємства набуває особливого значення, адже головним пріоритетом стає збереження життя, здоров'я та психологічної стійкості працівників, а також стабільність функціонування бізнесу в умовах підвищених ризиків.

Таблиця 1.2 – Основні завдання кадрової безпеки в умовах війни

| Завдання | Характеристика |
|---|---|
| Захист працівників від бойових ризиків | Підприємства повинні організовувати інструктажі щодо дій під час повітряної тривоги, обстрілів, виявлення вибухонебезпечних предметів |
| Навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях | Працівників слід навчати наданню першої домедичної допомоги, евакуації, користуванню засобами захисту |
| Забезпечення засобами індивідуального та колективного захисту | Роботодавці мають видавати працівникам бронежилети, каски, протигази, аптечки, а також створювати резерви спецодягу та ЗІЗ |
| Психологічна підтримка персоналу | Важливо організовувати консультації з психологами, створювати умови для зниження стресу та емоційного вигорання |
| Гнучке управління трудовими відносинами | Підприємства повинні адаптувати графіки роботи, дозволяти дистанційну роботу, забезпечувати безпечні умови на нових локаціях у разі релокації |
| Цифровізація кадрових процесів | Впровадження електронного документообігу дозволяє зберігати контроль над кадровими процесами навіть у кризових умовах |

Складено авторами за джерелом: [28, с. 10]

Усі ці заходи спрямовані на мінімізацію втрат, збереження людського капіталу та стабільність бізнесу.

Окремо варто звернути увагу на психологічну підтримку як важливий аспект кадрової безпеки. Психологічна підтримка персоналу – це система заходів, спрямованих на збереження психоемоційного здоров'я працівників, особливо в умовах стресу, нестабільності чи загрози, як–от під час воєнного стану. Вона є важливою складовою кадрової безпеки, оскільки емоційний

стан працівників безпосередньо впливає на їхню продуктивність, лояльність та здатність приймати рішення.

Основні цілі психологічної підтримки [28, с. 14]:

- зниження рівня тривожності та стресу;
- підтримка мотивації та працездатності;
- запобігання емоційному вигоранню;
- формування атмосфери довіри та взаємопідтримки.

Наведемо приклади заходів психологічної підтримки:

1. Консультації з психологом або психотерапевтом – індивідуальні або групові зустрічі для обговорення переживань, страхів, тривог.
2. Психологічні тренінги та семінари – навчання технікам саморегуляції, управління емоціями, подолання стресу.
3. Створення “зон психологічного розвантаження” – спеціальні місця для відпочинку, релаксації, де працівники можуть відновити сили.
4. Гнучкий графік роботи та підтримка work–life балансу – можливість працювати дистанційно, адаптувати навантаження під особисті обставини.
5. Проведення опитувань щодо емоційного стану працівників – регулярний моніторинг настрою та рівня стресу в колективі.
6. Підтримка командного духу – організація неформальних зустрічей, онлайн–кави, спільних ініціатив для зміцнення зв’язків.

Психологічна підтримка особливо важлива в умовах війни, коли працівники можуть переживати втрату близьких, евакуацію, нестабільність, страх за майбутнє. Її впровадження – це не лише турбота про людей, а й стратегічне рішення для збереження ефективності бізнесу.

## 1.2 Фактори формування кадрової безпеки підприємства та шляхи її оцінки

Формування кадрової безпеки підприємства залежить від низки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на здатність організації забезпечити стабільність, надійність та захищеність свого персоналу. Ось основні фактори, що формують кадрову безпеку [27, с. 46]:

1. Організаційні фактори.

Структура управління – чіткий розподіл ролей, відповідальності та повноважень.

Наявність внутрішніх регламентів – посадові інструкції, політики безпеки, кодекс етики.

Система контролю та моніторингу – аудит, оцінка ефективності, внутрішні перевірки.

2. Правові фактори.

Дотримання трудового законодавства – правильне оформлення трудових відносин, захист прав працівників.

Наявність договорів про конфіденційність та відповідальність – NDA, положення про охорону праці.

Юридичний супровід кадрових процесів – консультації, правовий аудит.

3. Економічні фактори.

Фінансова стабільність підприємства – здатність забезпечити оплату праці, соціальні гарантії.

Конкурентоспроможність на ринку праці – рівень заробітної плати, бонуси, мотиваційні програми.

Інвестиції в розвиток персоналу – навчання, підвищення кваліфікації, кар’єрне зростання.

4. Психологічні та соціальні фактори.

Мікроклімат у колективі – рівень довіри, підтримки, взаємодії.

Психологічна стійкість працівників – здатність адаптуватися до змін, справлятися зі стресом.

Наявність механізмів підтримки – психологічна допомога, гнучкий графік, work–life баланс.

5. Технологічні фактори.

Захист інформаційних систем – контроль доступу, кібербезпека, шифрування даних.

Автоматизація кадрових процесів – електронний документообіг, HR–системи.

Цифрова грамотність персоналу – здатність безпечно працювати з технологіями.

6. Зовнішні фактори.

Політична та економічна ситуація в країні – стабільність, воєнний стан, законодавчі зміни.

Конкуренція на ринку праці – ризик переманювання ключових працівників.

Соціальні виклики – міграція, демографічні зміни, мобілізація.

Ці фактори взаємодіють між собою, і ефективна кадрова безпека можлива лише за умови їх комплексного врахування.

Окрему увагу варто приділити технологічним факторам. Технологічні фактори відіграють важливу роль у формуванні кадрової безпеки підприємства, особливо в умовах цифровізації, гібридної роботи та зростання кіберзагроз. Їхній вплив охоплює як захист інформації, так і ефективність управління персоналом.

Таблиця 1.3 – Основні напрями впливу технологічних факторів:

| Напрям | Характеристика | Приклад |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

| | | |
|---|---|---|
| 1. Захист інформаційних ресурсів | • Контроль доступу до даних – використання систем авторизації, багатофакторної автентифікації.<br>• Шифрування та резервне копіювання – захист персональних та корпоративних даних від витоку або втрати.<br>• Моніторинг активності працівників – виявлення підозрілих дій, що можуть свідчити про загрозу безпеці. | Приклад: HR–система автоматично блокує доступ до внутрішніх ресурсів після звільнення працівника. |

Продовження таблиці 1.3

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 2. Автоматизація кадрових процесів | • Електронний документообіг – зменшує ризики втрати або фальсифікації документів.<br>• Цифрові HR–платформи – дозволяють вести облік, оцінку, навчання та розвиток персоналу в єдиній системі.<br>• Аналітика персоналу – допомагає виявляти ризики, прогнозувати плинність кадрів, оцінювати ефективність. | Приклад: Система аналізує рівень стресу працівників на основі опитувань і пропонує заходи підтримки. |
| 3. Підвищення цифрової грамотності персоналу | • Навчання кібергігієні – зменшує ризик фішингових атак, витоку даних через необережність.<br>• Інструктажі з роботи в захищених середовищах – особливо актуально для віддаленої роботи. | Приклад: Працівники проходять онлайн–курс з кібербезпеки перед отриманням доступу до внутрішніх систем. |
| 4. Гнучкість та адаптивність у кризових умовах | • Впровадження хмарних технологій – забезпечує безперервність роботи навіть у разі релокації або надзвичайної ситуації.<br>• Використання цифрових каналів комунікації – підтримує зв’язок між працівниками та керівництвом. | Приклад: Підприємство переходить на хмарну платформу для управління персоналом під час воєнного стану. |

Складено авторами за джерелом: [27, с. 49]

Технологічні фактори не лише підвищують рівень захисту, а й дозволяють оперативно реагувати на виклики, оптимізувати процеси та забезпечити стабільність кадрової політики.

У сучасних умовах цифровізації та зростання кіберзагроз технологічні рішення відіграють ключову роль у забезпеченні кадрової безпеки підприємства. Вони дозволяють не лише захистити інформацію, а й ефективно управляти персоналом, контролювати ризики та підтримувати стабільність бізнесу.

Одним із важливих напрямів є системи контролю доступу, такі як Active Directory, Okta або Azure AD, які забезпечують управління правами доступу до внутрішніх ресурсів. Впровадження багатофакторної автентифікації (MFA) додає додатковий рівень захисту при вході в корпоративні системи.

Для автоматизації кадрових процесів використовуються HRM–системи – BambooHR, PeopleForce, SAP SuccessFactors або українські рішення на кшталт Кабінету працівника. Вони дозволяють вести облік кадрів, оцінювати ефективність, організовувати навчання та контролювати процес звільнення. Вбудована аналітика допомагає прогнозувати плинність кадрів та виявляти ризики.

Важливим елементом є електронний документообіг, який реалізується через платформи Vchasno, M.E.Doc, SignNow, DocuSign. Вони забезпечують безпечне зберігання та обмін кадровими документами, а цифровий підпис гарантує їхню автентичність.

Для захисту інформації використовуються системи кібербезпеки, зокрема антивірусні програми (ESET, Kaspersky, Bitdefender), SIEM–системи (Splunk, IBM QRadar) для моніторингу загроз, а також DLP–системи (Data

Loss Prevention), які запобігають витоку конфіденційної інформації [30, с. 44].

Підвищення цифрової грамотності персоналу здійснюється через платформи онлайн–навчання – Prometheus, Coursera, Udemy, Skillsoft, а також внутрішні LMS–системи. Працівники проходять курси з кібергігієни, етики та роботи з даними.

Для внутрішньої комунікації використовуються Microsoft Teams, Slack, Zoom, Google Meet, а також корпоративні портали, які забезпечують централізований доступ до новин, політик та інструкцій.

Контроль продуктивності та безпеки забезпечують системи моніторингу – Time Doctor, Kickidler, Teramind, які фіксують робочий час, активність та зміни в системах.

Окрему увагу слід приділяти психологічній підтримці персоналу, яка реалізується через wellbeing–платформи (Plum, Mindly, BetterMe) та HR–боти, що автоматично виявляють ознаки стресу або вигорання [30, с. 45].

Ці технологічні рішення формують комплексну систему кадрової безпеки, яка дозволяє підприємству ефективно функціонувати навіть в умовах нестабільності.

Оцінка кадрової безпеки на підприємстві дозволяє виявити слабкі місця в роботі з персоналом, запобігти ризикам та підвищити загальну ефективність управління. Існує кілька основних способів оцінки, які можна застосовувати окремо або в комплексі.

Таблиця 1.4 – Способи оцінки кадрової безпеки

| Спосіб | Основна характеристика | Що включає |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |

| | | |
|---|---|---|
| 1. Аудит кадрової безпеки | Це системна перевірка відповідності кадрових процесів внутрішнім політикам та законодавству. | • Аналіз кадрової документації.<br>• Перевірка процедур добору, адаптації, звільнення.<br>• Оцінка системи доступу до конфіденційної інформації. |
| 2. Оцінка ризиків (HR Risk Assessment) | Визначення потенційних загроз, пов'язаних із персоналом, та їхнього впливу на бізнес. | • Висока плинність кадрів.<br>• Низька лояльність працівників. |
| 3. Моніторинг поведінки та настрою персоналу | Збір даних про емоційний стан, рівень задоволеності, конфлікти в колективі. | • Анонімні опитування.<br>• HR–боти для щоденного трекінгу настрою. |
| 4. Аналіз інцидентів | Оцінка випадків порушення дисципліни, витоку інформації, конфліктів. | • Частота та характер інцидентів.<br>• Причини та наслідки.<br>• Реакція керівництва. |
| 5. KPI та HR–метрики | Використання кількісних показників для оцінки ефективності кадрової безпеки. | • Індекс плинності кадрів.<br>• Рівень участі в навчанні.<br>• Кількість порушень політики безпеки.<br>Середній час адаптації нових працівників. |

Продовження таблиці 1.4

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 6. Експертна оцінка | Залучення зовнішніх консультантів або внутрішніх фахівців для незалежного аналізу. | • Інтерв'ю з керівниками.<br>• SWOT–аналіз кадрової безпеки.<br>• Рекомендації щодо покращення. |
| 7. Тестування персоналу | Оцінка знань працівників щодо політик безпеки, етики, кібергігієни. | • Онлайн–тести.<br>• Практичні кейси.<br>• Перевірка реакції на змодельовані ситуації. |

Складено авторами за джерелом: [24]

KPI (Key Performance Indicators) для кадрової безпеки – це кількісні та якісні показники, які дозволяють оцінити ефективність заходів, спрямованих

на захист підприємства від ризиків, пов’язаних із персоналом. Вони допомагають виявити слабкі місця, контролювати динаміку змін і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 1.5 – Основні KPI для оцінки кадрової безпеки

| Показник | Формула | Значення |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Індекс плинності кадрів | (Кількість звільнених працівників / Середньоспискова чисельність персоналу) × 100% | високий показник може свідчити про проблеми з мотивацією, лояльністю або внутрішнім кліматом. |
| 2. Рівень участі в навчанні з безпеки | (Кількість працівників, які пройшли навчання / Загальна кількість працівників) × 100% | показує обізнаність персоналу щодо політик безпеки, кібергігієни, етики. |
| 3. Кількість порушень політики безпеки | Загальна кількість зафіксованих порушень за період. | дозволяє оцінити рівень дисципліни та ефективність контролю. |
| 4. Середній час адаптації нових працівників | Середній період від прийому на роботу до повного входження в посаду. | свідчить про ефективність процесу адаптації та інтеграції в корпоративну культуру. |

Продовження таблиці 1.5

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 5. Індекс лояльності персоналу (eNPS) | % прихильників – % критиків (за результатами опитування). | показує рівень задоволеності працівників та їхню готовність рекомендувати компанію. |
| 6. Кількість інцидентів, пов’язаних із витоком інформації | Загальна кількість випадків зафіксованого витоку або спроб доступу до конфіденційних даних. | критичний показник для оцінки ефективності технічного та кадрового захисту. |
| 7. Частота проходження психологічної підтримки | Кількість звернень до психолога / Загальна кількість працівників. | може свідчити про рівень стресу в колективі та потребу в додаткових заходах підтримки. |

Складено авторами за джерелом: [24]

Ці KPI можна використовувати для щомісячного або квартального моніторингу, а також для порівняння між підрозділами.

Отже, доцільно стверджувати, що у мирний час кадрова безпека охоплює такі напрями, як перевірка кандидатів при прийомі на роботу, регламентування внутрішніх процесів, навчання персоналу, моніторинг поведінки, юридичне забезпечення трудових відносин та контроль процесу звільнення. Ці заходи сприяють формуванню надійного кадрового складу та зниженню ризиків, пов'язаних із недобросовісною або некомпетентною поведінкою працівників.

Під час воєнного стану пріоритети кадрової безпеки змінюються. Основна увага приділяється захисту життя та здоров'я працівників, психологічній підтримці, гнучкому управлінню трудовими відносинами, цифровізації процесів та адаптації до кризових умов. Важливими стають інструктажі з безпеки, забезпечення засобами захисту, організація евакуації, а також підтримка емоційного стану працівників через консультації з психологами та створення умов для зниження стресу.

Значну роль у забезпеченні кадрової безпеки відіграють технологічні рішення. Серед них – системи контролю доступу, HRM–платформи, електронний документообіг, антивірусні та DLP–системи, платформи для навчання та внутрішньої комунікації, а також інструменти моніторингу активності працівників. Ці технології дозволяють автоматизувати процеси, захистити інформацію, підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити безперервність роботи навіть у складних умовах [24].

Для оцінки рівня кадрової безпеки використовуються різні методи: аудит, аналіз ризиків, моніторинг настрою персоналу, аналіз інцидентів, тестування знань працівників, експертна оцінка та використання KPI (ключових показників ефективності). Серед основних KPI – плинність кадрів, рівень участі в навчанні, кількість порушень політики безпеки, час адаптації нових працівників, індекс лояльності, кількість інцидентів із витоком інформації та звернення за психологічною допомогою.

## 1.3 Система управління кадровою безпекою підприємства

Складовими механізму кадрового забезпечення економічної безпеки підприємства є: об'єкт, що піддається небезпеці; суб'єкт, що забезпечує безпеку; фактори, які загрожують безпеці об'єкта; інструменти, методи і засоби забезпечення безпеки. При цьому, під кадровим забезпеченням розуміється система принципів, форм і методів формування необхідного кількісного та якісного складу персоналу, спрямована на вдосконалення кадрового потенціалу та ефективне його використання [28, с. 132].

Створення системи кадрового забезпечення на підприємстві вимагає вирішення комплексу заходів економічного, правового, інформаційного і правоохоронного характеру з метою захисту економічних інтересів, майна та прав власності підприємства.

Структурна характеристика кадрового забезпечення підприємства є важливою складовою аналізу його управлінського потенціалу та ефективності функціонування. Вона охоплює кількісні, якісні, функціональні та організаційні аспекти персоналу, а також систему мотивації, розвитку та інформаційного забезпечення.

Кількісна характеристика включає загальну чисельність працівників підприємства, а також їх розподіл за категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники та допоміжний персонал. Важливим є також аналіз структури зайнятості – штатні працівники, тимчасові, сумісники та підрядники.

Якісна характеристика охоплює рівень освіти персоналу, його професійну кваліфікацію, досвід, вікову структуру та середній стаж роботи. Ці показники дозволяють оцінити відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям підприємства.

Функціональна структура відображає розподіл працівників за підрозділами та їхні посадові ролі. Важливим елементом є наявність ключових посад, а також кадрового резерву для заміщення критичних позицій.

Організаційна структура управління персоналом включає HR–відділ, який відповідає за найм, адаптацію, навчання, мотивацію та звільнення працівників, а також керівників підрозділів, які здійснюють безпосереднє управління персоналом. Додатково можуть функціонувати спеціалізовані комісії – з атестації, охорони праці, соціального захисту тощо [23, с. 135].

Система мотивації та розвитку персоналу охоплює механізми матеріального та нематеріального стимулювання: заробітну плату, премії, соціальні гарантії, програми навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання та внутрішній кадровий резерв.

Інформаційне забезпечення кадрової роботи включає ведення кадрової документації (особові справи, контракти, накази), використання автоматизованих HRM–систем та формування аналітичної звітності щодо персоналу.

У сукупності ці елементи формують цілісну систему кадрового забезпечення, яка дозволяє підприємству ефективно управляти людськими ресурсами, забезпечувати стабільність, розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Відповідно до вищезазначених видів загроз, пропонуємо визначити такі основні методи забезпечення кадрової безпеки підприємства: економічні, технологічні, організаційні, соціально–психологічні, адміністративні та дисциплінарні.

Економічні методи забезпечення кадрової безпеки – це заходи, які створюють сприятливе матеріально мотиваційне поле для співробітників підприємства та не спонукатимуть їх до переходу до організацій–конкурентів з більш привабливими умовами оплати праці зокрема.

Технологічні методи – методи, що основані на розробці чітких правил роботи із секретною інформацією і документами. У деяких випадках певна норма правил роботи, а особливо зобов'язання щодо дотримання принципу нерозголошення інформації може бути обговорена та прописана в трудовому контракті, що укладається під час прийому на роботу.

До організаційних методів можна зарахувати розподіл функцій керівних кадрів, періодичне відновлення повноважень, доручення справ не одному фахівцеві, а 97 декільком – на конкурентній основі.Вони забезпечують необхідні умови функціонування організації, а також створюють межі, у яких вона функціонує та розвивається [22, с. 96].

Соціально–психологічні методи – це певні способи впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Ці методи ґрунтуються на створенні сприятливого соціально психологічного клімату, формуванні сприятливого клімату в колективі, персональній роботі з кадрами й управління поведінкою персоналу, вирішенні індивідуальних проблем кожного співробітника з метою гуртування персоналу та відчуття колективізму. Здебільшого це призводить до того, що співробітники цінують свою роботу та прагнуть продовжувати працювати тут й надалі.

Адміністративні методи – це заходи із перевірки персоналу на етапі прийому на роботу, здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу.

Застосування дисциплінарних методів матиме місце у разі недотримання зазначених вимог шляхом стягнення, зауваження, висловлення догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо [22, с. 97].

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 [22, с. 219].

До складу механізму реалізації системи управління кадровою безпекою підприємства пропонуємо включити види, зазначені на рис. 1.1 [22, с. 220].

1. Організаційний механізм, що передбачає прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

2. Мотиваційний механізм, що передбачає формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників;

3. Соціальний механізм, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі;

4. Економічний механізм, що передбачає управління витратами на персонал; стимулювання персоналу; управління витратами на створення та/або забезпечення діяльності служби економічної безпеки.

Рисунок 1.1 – Склад механізму реалізації системи управління кадровою безпекою підприємства

Отже, забезпечення злагодженої та робочої системи управління кадровою складовою економічної безпеки підприємства – це складний та багатовимірний процес, від якого залежить його розвиток та фінансово–економічний стан. Високий рівень кадрової безпеки підприємства має безпосередній вплив на його позитивний економічний ріст. Це можна досягти за умови застосування основних методів та механізмів реалізації й забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Політика кадрової безпеки підприємства може бути систематизована та доведена до працівників наступним чином [26, с. 160]:

1. Мета документа.

Забезпечити захист підприємства від внутрішніх загроз, пов’язаних із людським фактором, шляхом впровадження системи управління кадровою безпекою.

2. Сфера застосування.

Політика поширюється на всіх працівників підприємства, включаючи тимчасовий персонал, стажерів, підрядників та консультантів.

3. Основні принципи.

Дотримання законодавства України щодо захисту персональних даних та трудових відносин.

Прозорість процесів найму, оцінки, навчання та звільнення персоналу.

Конфіденційність інформації, до якої мають доступ працівники.

Відповідальність кожного працівника за дотримання норм безпеки.

4. Процедури безпеки.

4.1. Прийом на роботу

Перевірка документів, освіти, досвіду.

Перевірка на наявність судимостей (за потреби).

Психологічне тестування (опціонально).

Підписання угоди про нерозголошення (NDA).

4.2. Доступ до інформації

Надання доступу до інформаційних систем відповідно до посадових обов’язків.

Використання систем контролю доступу (логіни, паролі, двофакторна автентифікація).

Заборона передачі конфіденційної інформації третім особам.

4.3. Навчання персоналу

Щорічні тренінги з інформаційної та кадрової безпеки.

Ознайомлення з внутрішніми політиками та процедурами.

4.4. Моніторинг та аудит

Періодичний аудит дій працівників у корпоративних системах.

Внутрішні розслідування у випадку підозри на порушення.

4.5. Звільнення працівників

Відключення доступу до систем у день звільнення.

Проведення вихідного інтерв’ю.

Аналіз ризиків, пов’язаних із звільненням.

5. Відповідальність

HR–відділ відповідає за впровадження та контроль виконання політики.

Керівники підрозділів – за дотримання політики у своїх командах.

Працівники – за особисте дотримання норм безпеки.

6. Контроль та оновлення

Політика переглядається щорічно або у випадку змін у законодавстві чи структурі підприємства.

Система управління кадровою безпекою підприємства є важливою складовою загальної системи безпеки організації. Її основна мета – запобігання внутрішнім загрозам, пов’язаним із людським фактором, а також забезпечення стабільного функціонування підприємства через ефективне управління персоналом. Ця система має низку характерних особливостей, які визначають її ефективність та адаптивність.

Перш за все, система кадрової безпеки є комплексною, тобто охоплює всі етапи роботи з персоналом – від найму до звільнення. Вона включає правові, організаційні, психологічні, інформаційні та технічні заходи, що дозволяють забезпечити цілісну безпеку підприємства.

Однією з ключових рис є її превентивний характер. Система орієнтована на запобігання загрозам, а не лише на реагування. Це досягається через ретельний відбір кандидатів, перевірку їхнього бекграунду, навчання з етики та безпеки, а також формування корпоративної культури довіри, відповідальності та лояльності.

Важливою особливістю є інтеграція з іншими системами безпеки – інформаційною, фізичною, економічною. Наприклад, контроль доступу до конфіденційної інформації здійснюється спільно HR–відділом та IT–службою, що дозволяє забезпечити багаторівневий захист.

Система також має орієнтацію на ризик, тобто базується на аналізі потенційних загроз, пов’язаних із посадою, доступом до ресурсів, поведінковими особливостями працівника. Це дозволяє виявити критичні точки та вжити відповідних заходів для їх нейтралізації [26, с. 162].

Ще однією важливою рисою є динамічність та адаптивність. Система постійно оновлюється відповідно до змін у законодавстві, технологіях, внутрішніх процесах підприємства. Вона здатна адаптуватися до нових викликів, таких як кіберзагрози, соціальна нестабільність чи зміни в ринку праці.

Усі заходи в межах системи здійснюються з дотриманням конфіденційності та етичності. Це означає, що права працівників не порушуються, а обробка персональних даних відповідає чинному законодавству.

Система передбачає системний контроль та моніторинг – постійне спостереження за діями працівників у критичних системах, аудит доступу, аналіз поведінкових ризиків, а також механізми внутрішніх розслідувань у разі виявлення порушень.

Нарешті, важливою складовою є навчання та підвищення обізнаності персоналу. Працівники регулярно проходять тренінги з безпеки, ознайомлюються з внутрішніми політиками підприємства, беруть участь у програмах розвитку культури безпеки.

У сукупності ці особливості формують ефективну систему управління кадровою безпекою, яка дозволяє підприємству не лише захищати себе від внутрішніх загроз, але й формувати надійне, відповідальне та безпечне середовище для працівників.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ ВКФ «ХЕМОС»

## 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ ВКФ «ХЕМОС»

Товариство з обмеженою відповідальністю виробничо–комерційна фірма «ХЕМОС» знаходиться за адресою: Україна, 69009, Запорізька область, місто Запоріжжя, вулиця Теплична, будинок 5. Станом на 2025 рік розмір статутного капіталу підприємства складає 48 000 грн. Підприємство спеціалізується на наступних видах діяльності [39]:

20.14 – Виробництво інших основних органічних хімічних речовин (основний)

20.20 – Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції

20.30 – Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик

20.41 – Виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування

Трудовий колектив підприємства комплектується директором. На сьогодні на підприємстві працює 80 чоловік

Підприємство має лінійно–функціональну структуру управління. Результати роботи кожної служби оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх задач. Відповідно будується система матеріального заохочення яка орієнтується на досягнення високих показників в кожному відділі. Основна особливість системи – кінцевий результат для організації стає другорядним, оскільки вважається що кожна служба працює на його отримання.

На нашу думку, при дослідженні бізнес–середовища функціонування підприємства важливим є оцінка впливів різних факторів на його діяльність, зокрема через PEST–аналіз. У табл. 1.1 наведено перелік факторів ТОВ «Хемос» за методом PEST–аналізу.

Таблиця 2.1 – PEST–аналіз ринкової позиції ТОВ «Хемос»

| Опис фактора | Вплив фактора (від 1 до 3) | Оцінка ймовірності зміни фактора (від 1 до 5) | Оцінка з поправкою на питому вагу |
|---|---|---|---|
| ПОЛІТИЧНО–ПРАВОВІ ФАКТОРИ | | | |
| Політика та законодавство щодо бізнесу може бути зміненим в будь–який час, що може вплинути на діяльність компанії | 1 | 2 | 0,08 |
| Висока ставка податку на прибуток може вплинути на рентабельність підприємства | 3 | 5 | 0,64 |
| Корупційна діяльність у ресторанному бізнесі може створювати перешкоди для розвитку підприємства | 2 | 3 | 0,31 |
| ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ | | | |
| Економічна криза може зменшити попит на послуги бізнесу загалом | 3 | 5 | 0,58 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Зростання інфляції може призвести до зростання цін на інгредієнти та інші ресурси, що використовуються підприємством | 3 | 5 | 0,58 |
| Високий рівень конкуренції може створювати проблеми для підприємства | 2 | 4 | 0,31 |
| Грошові доходи споживачів | 2 | 3 | 0,36 |
| СОЦІАЛЬНО–КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ | | | |
| Зменшення попиту через наслідки війни | 3 | 2 | 0,36 |
| Демографічна ситуація | 2 | 3 | 0,24 |
| ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ | | | |
| Рівень розвитку інтернет–технологій в Україні дозволить підприємству розвивати онлайн–продаж та рекламу. | 2 | 3 | 0,23 |
| Автоматизація процесів | 3 | 3 | 0,48 |
| Загальна сума | 25 | 33 | – |

Джерело: складено авторами.

Середовище функціонування підприємства ТОВ «Хемос» є досить складним та змінним. Підприємство може бути залежним від змін в споживчому ринку та економічних тенденцій.

Крім того, на функціонування підприємства можуть впливати зовнішні фактори, такі як зміни в податковій та регуляторній політиці, економічна нестабільність, кризові ситуації та інші негативні фактори, що впливають на бізнес в цілому. Також необхідно враховувати особливості конкуренції та динаміку розвитку ринку.

Отже, основними факторами зовнішнього середовища, які найбільше впливають на діяльність ТОВ «Хемос» є: висока ставка податку на прибуток – 0,64, економічна криза – 0,58 та зростання рівня інфляції – 0,58. В цілому, ТОВ «Хемос» може бути позитивно або негативно позначене різними факторами зовнішнього середовища. Підприємство повинне бути готовим до змін та адаптуватися до них для збереження конкурентоспроможності та успішного функціонування.

Формування асортименту товарів у магазині повинна здійснюватися на підставі таких принципів:

- забезпечення у кожному магазині достатньої повноти товарів частого попиту, простого асортименту, незаменяемих і труднозаменяемих в споживанні і попит;
- забезпечення достатньої широти видів товарів по кожній групі і підгрупі в залежності від асортиментного профілю магазину;
- встановлення певної кількості різновидів по кожному виду товарів залежно від товарного профілю і зони діяльності магазину;
- облік і відображення в асортименті особливостей попиту в даній зоні діяльності.

Найважливішим принципом формування асортименту товарів є забезпечення його відповідності характеру попиту населення. Воно повинно передбачати комплексне задоволення попиту покупців в рамках обраного сегмента ринку.

Проведемо аналіз продукції підприємства і визначимо місце і роль окремих видів продукції в асортименті підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій

| Найменування асортиментних груп продукції | Продано продукції в натуральному виразі (шт) | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|
| | 2023 рік | 2024 рік | Абсолютне, +/ – | Відносне, % |
| Лакофарбові матеріали | 15690 | 17600 | 1910 | 12,18 |
| Автотовари | 13400 | 14000 | 600 | 4,47 |
| Допоміжні матеріали | 10000 | 8900 | –1100 | –11 |
| Спеціальні матеріали промислового призначення | 9000 | 7800 | –1200 | –13,33 |

Складено авторами за джерелом: [39]

Отже, як можна побачити з табл. 2.2, у ТОВ «Хемос» основними асортиментними групами продукції є лакофарбові матеріали, автотовари,

допоміжні та спеціальні матеріали. З аналізу даної таблиці видно, що за 2024 рік обсяг продажів компанії скоротився на 14 % порівняно з попереднім роком. Перш за все, дана ситуація сталась через деякі технічні проблеми в роботі компанії, які спостерігались у 2024 році.

Таблиця 2.3 – Динаміка структури асортименту продукції

| Найменування продукції (видів, товарних груп) | Продано продукції у вартісному виразі, тис. грн. | | Структура асортименту, % | | Відхилення у структурі, % |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2023 рік | 2024 рік | 2023 рік | 2024 рік | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Емалі | 235 | 250 | 3,42 | 3,35 | –0,07 |
| Масла | 1200 | 1500 | 17,45 | 20,10 | 2,66 |

Продовження таблиці 2.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| Тосол | 650 | 600 | 9,45 | 8,04 | –1,41 |
| Р–646 | 1200 | 2000 | 17,45 | 26,80 | 9,36 |
| Сольвент | 120 | 200 | 1,74 | 2,68 | 0,94 |
| Лаки | 1260 | 2500 | 18,32 | 33,50 | 15,19 |
| Інші товари | 2213,2 | 411,6 | 32,18 | 5,52 | –26,66 |
| Разом | 6 878.2 | 7 461.6 | 100,0 | 100,0 | – |

. Складено авторами за джерелом: [39]

З табл. 2.3 можна побачити, що структура асортименту ТОВ «Хемос» більшою мірою зосереджена на продажі емалей та тосолу, частка яких у відсотковому відношенні становить 36% та 15% 2024 році відповідно. Дане відсоткове відношення пояснюється тим, що в аналізованій компанії попит мають саме ці два види товарів. Стосовно продажів інших товарів – їх частка є меншою 16%, що пояснюється тим, що дані товари не є товарами першої необхідності для споживачів продукції такого виду.

Постачальниками ТОВ «Хемос» є наступні підприємства, представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні постачальники ТОВ «Хемос» та обсяги їх поставок

| Основні постачальники | Обсяги поставок у вартісному виразі, тис. грн. | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|
| | 2023 рік | 2024 рік | абсолютне (+/–), тис. грн. | відносне, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ТОВ «Сілкор» | 398 | 450 | 52 | 13,07 |
| ТОВ "Авто–Сила" | 256 | 400 | 144 | 56,25 |
| ТОВ ВКФ "Комплект | 254 | 396 | 142 | 55,90 |
| ТОВ "Стандарт–Оіл" | 238 | 370 | 132 | 55,46 |
| ТОВ "Торговий Дім Роко" | 200 | 180 | –20 | –10 |
| ТОВ "Черкасибудкомплект" | 195 | 150 | –45 | –23,08 |
| ТОВ "Вестбудхім" | 238 | 288,3 | 50,3 | 21,13445 |

Продовження таблиці 2.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ФОП Грабаня М.М. | 276 | 234,2 | –41,8 | –15,1449 |
| ТОВ Хімрезерв–Львів" | 253 | 230 | –23 | –9,09091 |
| ФОП Мишаківський Я.О. | 243 | 203,1 | –39,9 | –16,4198 |
| ФОП Співак А.М. | 276 | 344 | 68 | 24,63768 |
| Інші постачальники | 2407,7 | 2540,7 | 133 | 5,523944 |
| Разом | 5234,7 | 5786,3 | 551,6 | 10,53738 |

Складено авторами за джерелом: [39]

Отже, з табл. 2.4 бачимо, що найбільшим за обсягами товарів постачальником для ТОВ «Хемос» є ТОВ «Сілкор», обсяги продукції якого склали 450 тис. грн. у 2023 році. Збільшують свої поставки такі компанії як ТОВ «Авто – Сила» , ТОВ ВКФ «Комплект» та ТОВ "Стандарт–Оіл". Такі постачальники як ТОВ "Торговий Дім Роко» та ТОВ "Черкасибудкомплект" зменшили поставки на 65 тис грн.

Головні вимоги до них можна окреслити наступним чином:

– продукція повинна поставлятися точно в термін за графіком відповідно до замовлення;

– продукція повинна відповідати обумовленим стандартам якості;

– дотримуватися необхідних обсягів поставок;

– оперативно відгукуватися на нові вимоги фірми–замовника;

– надавати необхідну супровідну документацію;

– витримувати погоджені ціни;

– зміни в номенклатурі продукції (сировини) повинні відповідати новим стандартам;

–доступність (територіальна, інформаційна, комунікаційна) постачальника.

Метою діяльності ТОВ «Хемос» є:

– отримання прибутку від здійснення всіх видів діяльності;

– задоволення суспільних потреб споживачів у продукції, роботах, послугах;

– розвиток інфраструктури автосервісу;

– надання послуг;

– розвиток матеріально–технічного забезпечення виробництва в сфері технічного обслуговування транспортних активів.

ТОВ «Хемос» має свою організаційну структуру, яка представлена на рис. 2.1.

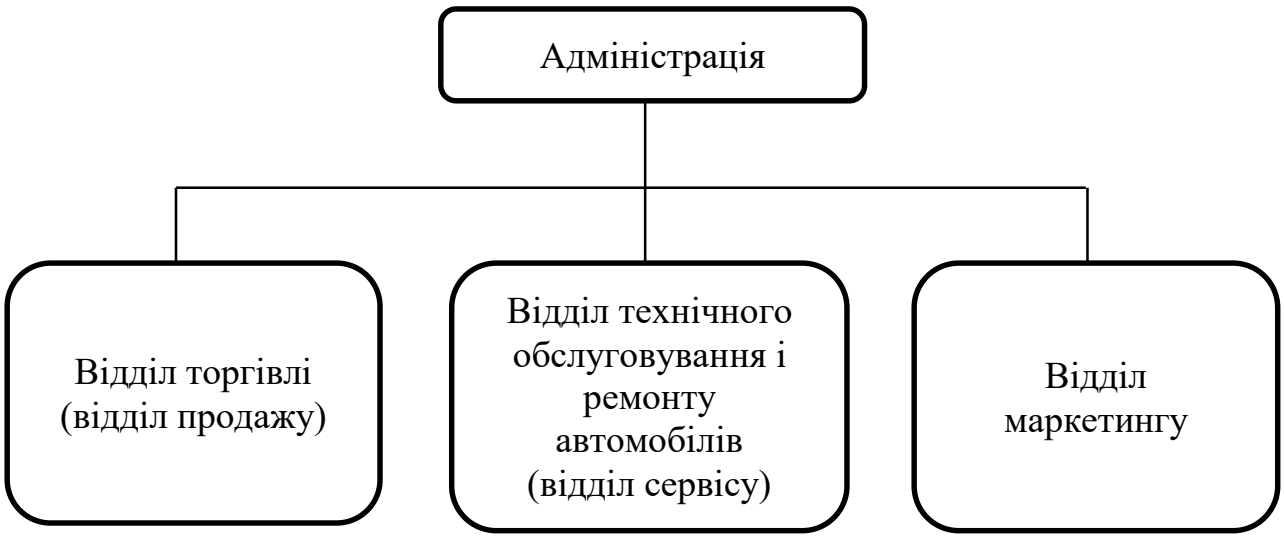



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Хемос»

Товариство приділяє значну увагу формуванню та реалізації кадрової політики, яка розглядається як стратегічний інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. Основною метою цієї політики є не лише підбір кваліфікованих працівників, але й їх утримання та зміцнення ефективної команди, орієнтованої на досягнення високих результатів, підвищення продуктивності праці та формування корпоративної культури, що сприяє якісному обслуговуванню населення.

Особливий акцент робиться на професійному та особистісному розвитку персоналу всіх категорій. Це включає систематичне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах та програмах розвитку компетенцій, що дозволяє працівникам адаптуватися до сучасних вимог ринку та технологічних змін. Важливим елементом кадрової політики є створення умов для кар'єрного зростання, що мотивує співробітників до довгострокового співробітництва та підвищує їх лояльність до підприємства.

Кадрова політика спрямована на формування сприятливого психологічного клімату в колективі, розвиток командної роботи та впровадження сучасних методів оцінки результативності праці. Це дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності підприємства, але й забезпечити його конкурентоспроможність на ринку, зміцнити репутацію та створити основу для стабільного економічного зростання.

Для професійної підготовки молоді та практики на виробництві ТОВ «Хемос» співпрацює з профільними освітніми закладами, що готують фахівців відповідного напрямку.

Таблиця 2.5 – Функції, які виконуються та не виконуються ТОВ «Хемос»

| Функції, які виконує Товариство | Функції, які не виконує Товариство |
|---|---|
| – придбання товарів; | – транспортування товарів; |
| – здійснення оптового чи роздрібного продажу та зберігання товарів; | – страхування; |

| | |
|---|---|
| – надання послуг з ремонту, гарантійного обслуговування; | – операції з фінансовими установами |
| – ведення бухгалтерського обліку; | |
| – юридичне обслуговування; | |
| – навчання та/або професійна підготовка, перепідготовка або підвищення кваліфікації персоналу; | |
| – маркетинг, реклама товарів (робіт, послуг) | |

Складено авторами.

Така функція, як придбання товарів, передбачає закупівлю автомобілів та запасних частин, необхідних для забезпечення основних видів діяльності підприємства. Підставою для здійснення такої функції є план закупівель товарів, який складається на період, що відповідає терміну поставки, але не менше одного кварталу.

План закупівлі– це документ, в якому наведені відомості щодо обсягів товарів, які Товариству необхідно закупити для забезпечення планів продажу автомобілів і запасних частин. Даний документ підприємство оформлює відповідно до затвердженої форми. При плануванні наступного періоду обов'язково враховується наявність не проданих (не використаних) товарів [14, с. 230]. Для транспортування закуплених матеріалів ТОВ «Хемос» користується послугами транспортних компаній.

Під час здійснення оптового чи роздрібного продажу товарів, ціни на автомобілі та запасні частини можуть змінюватися внаслідок зміни окремих податків та зборів, ціни закупівлі, попиту на ринку, акційних пропозицій, сезонності тощо. Товариство обов'язково страхує свій товар, користуючись послугами страхової компанії. Для зберігання товару ТОВ «Хемос» використовує свої складські приміщення.

ТОВ «Хемос» функціонує як самостійний суб'єкт господарювання, що забезпечує повний цикл управлінських та адміністративних процесів без залучення сторонніх організацій. Підприємство самостійно здійснює бухгалтерський, податковий та управлінський облік, формує фінансову та статистичну звітність відповідно до вимог чинного законодавства та

своєчасно подає її до контролюючих органів. Такий підхід гарантує оперативність прийняття рішень та високий рівень фінансової дисципліни.

Товариство самостійно визначає порядок використання грошових коштів на поточних рахунках, що забезпечує гнучкість у фінансовому плануванні та ефективне управління ресурсами. Юридичний супровід діяльності також здійснюється власними силами, що дозволяє оперативно реагувати на зміни нормативно–правової бази та мінімізувати ризики правових спорів.

Важливою складовою інфраструктури підприємства є власні сервери електронної пошти та бази даних, які містять інформацію про автомобілі, запасні частини та сервісні послуги. Це забезпечує централізоване управління інформаційними потоками та підвищує рівень захисту комерційних даних. Підприємство самостійно фінансує витрати на ІТ–підтримку, включаючи оплату послуг Інтернету, ліцензованого програмного забезпечення та телекомунікацій, що сприяє безперебійному функціонуванню бізнес–процесів і підтримці високого рівня технологічної оснащеності.

## 2.2 Аналіз системи управління кадровим забезпеченням ТОВ ВКФ «ХЕМОС»

Розглянемо таблицю 2.6 та побачимо структура персоналу ТОВ «Хемос».

Таблиця 2.6 – Структура персоналу ТОВ «Хемос» (осіб)

| Показник | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2022/2023 | 2023/2024 |

| | | | | абс.,+ /– | відн., % | абс.,+ /– | відн., % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Службовці, у тому числі: | 64 | 54 | 40 | –10 | –15,6 | –14 | –25,9 |
| – керівники | 43 | 36 | 25 | –7 | –16,3 | –11 | –30,5 |
| – спеціалісти | 21 | 18 | 15 | –3 | –14,3 | –3 | –16,7 |
| Робочі | 270 | 274 | 201 | –4 | 1,5 | –73 | –26,6 |
| Невиробничий персонал | 6 | 6 | 5 | 0 | 0,0 | –1 | –16,7 |
| Всього | 340 | 334 | 246 | –14 | –2,1 | –88 | –26,3 |

Складено авторами за джерелом: [39]

Як бачимо із табл. 2.6 кількість працівників ТОВ «Хемос» щороку зменшується. Якщо в 2023 році було звільнено 14 осіб, то в 2024 цей показник сягнув позначки 88 осіб. Значне звільнення спостерігається серед робочих. За три роки аналізу було сумарно вивільнено 69 осіб, з яких 18 керівників та 9 спеціалістів. Серед службовців звільнили за три роки 24 осіб, з яких 18 керівників та 6 спеціалістів. Серед невиробничого персоналу звільнили тільки одну особу.

Для оцінки розміру заробітної плати найманих працівників застосовується показник фонду оплати праці.

До фонду оплати праці включаються нарахування найманим працівникам у грошовій та натуральній формі (оцінені в грошовому вираженні) за відпрацьований та невідпрацьований час, який підлягає оплаті, або за виконану роботу незалежно від джерела фінансування цих виплат.

Фонд оплати праці – це сума коштів, які компанія витрачає на виплату заробітної плати своїм працівникам протягом певного періоду. Цей фонд включає в себе всі види виплат, пов'язаних з працею, такі як зарплата, премії, доплати за підвищений рівень кваліфікації, компенсації за роботу у наднормовий час, соціальні виплати тощо [13, с. 60].

Фонд оплати праці складається з: фонду основної заробітної плати; фонду додаткової заробітної плати; інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Розглянемо таблицю 2.7 та побачимо склад фонду оплати праці штатних працівників.

Таблиця 2.7 – Склад фонду оплати праці штатних працівників ТОВ «Хемос»

| Назва показників | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Фонд оплати праці штатних працівників, усього | 28 869,6 | 22 793,7 | 7 365,7 |
| Фонд основної заробітної плати | 23 961,3 | 18 019,6 | 5 831,4 |

Продовження таблиці 2.7

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Фонд додаткової заробітної плати | 4 908,3 | 4 750,7 | 1 534,3 |
| Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів | 1 268,9 | 957,2 | 181,0 |
| Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) | 1 461,8 | 1 077,8 | 179,6 |
| Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати | 302,3 | 1 051,6 | – |
| Оплата за невідпрацьований робочий час | 1 855,8 | 1 644,2 | 1 173,7 |

Складено авторами за джерелом: [39]

Як бачимо в 2022 році вона зменшилась бо почалась війна, та працівники уходили в неоплачувану відпустку.

Неоплачувана відпустка (також відпустка без утримання, відпустка за свій рахунок) – один із видів відпустки, передбачених трудовими відносинами між працівником та роботодавцем. Може бути як добровільним (за бажанням працівника), так і примусовим (за бажанням роботодавця).

Підприємство ТОВ «Хемос» використовує різноманітні форми та методи кадрового планування, такі як: стратегічне планування, тактичне планування, операційне планування, бюджетування та інші.

Планування на підприємстві базується на принципах точності, реалізму та достатньої гнучкості.

Місія підприємства ТОВ «Хемос» полягає не лише у наданні якісних послуг для клієнта, але й у тому, щоб це здійснювалося якомога швидше, з урахуванням вимог ринку та потреб клієнтів. Для досягнення цієї мети, підприємство використовує різні стратегії, які мають на меті забезпечити швидку та якісну обробку запитів клієнтів та задоволення їх потреб.

Можемо зробити висновок, що місія ТОВ «Хемос» містить яскраві елементи задоволення потреб клієнтів та розвиток регіону. Це свідчить про високу соціальну відповідальність підприємства.

Ефективність стратегії ТОВ «Хемос» оцінюється за результатами досягнення планованих показників, таких як зростання виручки, рентабельність, зменшення витрат тощо.

ТОВ «Хемос» має систему стратегічних цілей та завдань, які включають збільшення обсягів продажу, підвищення рентабельності, підвищення якості обслуговування клієнтів та партнерів тощо.

«Дерево цілей» відображає ієрархічну структуру цілей та завдань підприємства ТОВ «Хемос». На рис. 2.2 наведено «дерево цілей» ТОВ «Хемос».




Рисунок 2.2 – «Дерево цілей» ТОВ «Хемос»

Джерело: складено авторами.

Тактичні плани зазвичай охоплюють період від одного до трьох років та включають в себе такі показники, як виробничі обсяги, продажі, витрати тощо.

Операційні плани охоплюють короткостроковий період (зазвичай до 1 року) та містять детальну інформацію про виконання завдань, виробничі процеси, планування бюджету тощо.

Взаємозв’язок тактичних та оперативних планів з стратегією розвитку полягає у врахуванні їх цілей та завдань у процесі формування стратегії [16, с. 81].

Оцінка ресурсного, зокрема кадрового забезпечення намічених цілей та розроблених планів діяльності ТОВ «Хемос» включає в себе аналіз наявності необхідних людських, фінансових, матеріальних та інших ресурсів для їх досягнення.

При розробці планів діяльності підприємство враховує наявні ресурси та забезпечує їх ефективне використання. Ресурсне забезпечення також оцінюється в процесі виконання планів діяльності та коригується за необхідності.

На підприємстві ТОВ «Хемос» застосовуються різні види контролю, щоб забезпечити належний рівень організації та ефективності роботи підприємства, зокрема фінансовий, організаційний, технічний та якісний контроль (рис. 2.3).




Рисунок 2.3 – Види контролю на підприємстві ТОВ «Хемос»

Джерело: складено авторами.

Фінансовий контроль проводиться для перевірки фінансових операцій підприємства, включаючи доходи, витрати, прибуток, платежі та інші фінансові параметри. Фінансовий контроль проводиться щоденно або щомісяця.

Організаційний контроль включає перевірку дотримання внутрішніх правил та процедур підприємства, включаючи документообіг, контракти, інструкції тощо. Цей вид контролю допомагає забезпечити належний рівень організації та ефективності роботи підприємства.

Технічний контроль передбачає перевірку стану технічних систем, обладнання, машин, приміщень та інших матеріальних ресурсів підприємства. Цей вид контролю допомагає забезпечити безпеку та надійність роботи обладнання та інфраструктури підприємства.

Якісний контроль проводиться для перевірки якості продукції або послуг, які надає підприємство. Для підприємства, що займається реалізацією

алкогольних виробів та функціонуванням кафе, якісний контроль є особливо важливим, оскільки надання якісних послуг та продуктів забезпечує задоволення потреб споживачів та підвищує репутацію підприємства [20, с. 331].

Періодичність проведення контрольних операцій залежить від конкретного виду контролю та особливостей діяльності підприємства. Наприклад, фінансовий контроль проводиться щоденно або щомісяця, технічний контроль – залежно від термінів обслуговування обладнання, а якісний контроль – перед поставкою або після отримання відгуків від клієнтів.

Оцінка ефективності діяльності відповідальних осіб за проведення контрольних процедур здійснюється на основі різних критеріїв, таких як частота порушень, показники ефективності роботи підприємства, рівень виконання планів та ін [20, с. 333].

Діюча на підприємстві ТОВ «Хемос»  система критеріїв контролю та документи, що регламентують контрольні процедури, є предметом постійного аналізу та покращення. Підприємство ТОВ «Хемос» використовує різні методики та стандарти для оцінки якості контролю та регулювання процесів на основі результатів контролю.

Управлінські процедури щодо врахування результатів контролю при прийнятті управлінських рішень є важливим елементом ефективного управління підприємством ТОВ «Хемос». Вони передбачають аналіз результатів контролю та врахування їх при формуванні стратегії та планів діяльності підприємства, включаючи вдосконалення процесів та підвищення якості продукції або послуг.

Постійний аналіз та покращення системи контролю на підприємстві ТОВ «Хемос» допомагає забезпечити високу якість продукції або послуг та виявлення та усунення можливих проблем. Крім того, врахування результатів

контролю при прийнятті управлінських рішень сприяє ефективному управлінню ресурсами та досягненню поставлених цілей.

## 2.3 Оцінка системи управління кадровою безпекою ТОВ ВКФ «ХЕМОС»

Кадрова безпека – це здатність підприємства забезпечити стабільність, надійність і захищеність персоналу, а також мінімізувати ризики, пов’язані з людським фактором [18, с. 92]. Вона передбачає комплекс заходів, спрямованих на запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам, що можуть негативно вплинути на ефективність роботи колективу та конкурентоспроможність підприємства.

Для ТОВ ВКФ «ХЕМОС» особливо актуальними є проблеми, пов’язані з високою плинністю кадрів, що призводить до додаткових витрат на підбір і навчання персоналу та зниження продуктивності. Недостатня кваліфікація працівників негативно позначається на якості продукції та виконанні технологічних процесів, а низька мотивація і лояльність персоналу можуть спричинити конфлікти та зниження ефективності роботи.

Суттєвим ризиком є витік конфіденційної інформації, особливо комерційних і технологічних даних, а також порушення трудової дисципліни, що проявляється у запізненнях, прогулах та невиконанні посадових обов’язків. Додаткову загрозу становлять корупційні прояви та шахрайство, зловживання службовим становищем і нецільове використання ресурсів.

Не менш важливими є психологічні ризики, такі як стреси та професійне вигорання, що знижують продуктивність праці. Крім того, невідповідність кадрової політики чинному законодавству може призвести до штрафів та юридичних проблем, що негативно впливають на стабільність підприємства.

Розглянемо зазначені загрози детальніше.

1. Невелика кількість працівників.

Ризики: Висока залежність від кожного працівника. Втрата навіть одного може суттєво вплинути на операційну діяльність.

Наслідки: Зниження продуктивності, затримки у виробництві, втрата експертизи.

2. Відсутність резерву кадрів.

Ризики: Немає підготовлених замін у разі звільнення або хвороби ключових співробітників.

Наслідки: Збої в роботі, додаткові витрати на терміновий пошук персоналу.

3. Можлива відсутність системи мотивації та розвитку.

Ризики: Низька лояльність, плинність кадрів, відсутність професійного росту.

Наслідки: Втрата кваліфікованих працівників, зниження якості продукції.

4. Недостатній контроль доступу до критичної інформації.

Ризики: Витік комерційної або технологічної інформації.

Наслідки: Репутаційні та фінансові втрати, ризик промислового шпигунства.

5. Відсутність політик з кібербезпеки для персоналу.

Ризики: Ненавмисне порушення безпеки через людський фактор (наприклад, фішинг).

Наслідки: Злам систем, втрати даних, зупинка виробництва.

6. Невизначеність у кадрових процедурах.

Ризики: Відсутність чітких правил прийому, звільнення, оцінки ефективності.

Наслідки: Конфлікти, юридичні ризики, зниження довіри працівників.

Проведемо оцінку ризиків кадрової безпеки підприємства в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка ризиків кадрової безпеки ТОВ ВКФ «ХЕМОС»

| Тип ризику | Джерело ризику | Ймовірність | Вплив | Рівень ризику |
|---|---|---|---|---|
| Плинність кадрів | Низька мотивація | Висока | Фінансовий | Високий |
| Конфлікти в колективі | Через нерівномірний розподіл обов'язків, несправедливу оцінку, відсутність комунікації. | Середня | Репутаційний | Середній |
| Недостатня кваліфікація | Працівники не мають необхідних компетенцій або мотивації. | Низька | Операційний | Низький |
| Перевантаження працівників | Стрес, вигорання, зниження якості роботи. | Низька | Фінансовий | Високий |

Продовження таблиці 2.8

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Несанкціонований доступ до даних | Недбалість, слабкий контроль або зловмисні дії. | Середня | Операційний | Середній |
| Відсутність наступності посад | Недостатня кількість та висока плинність працівників | Висока | Операційний | Середній |
| Низька залученість працівників | Працівники не мають необхідних компетенцій або мотивації. | Висока | Фінансовий | Високий |
| Зловживання службовим становищем | Недбалість, слабкий контроль або зловмисні дії. | Низька | Репутаційний | Середній |
| Високий рівень стресу | Через нерівномірний розподіл обов'язків | Середня | Операційний | Високий |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Невідповідність посадовим обов’язкам | Працівники не мають необхідних компетенцій або мотивації. | Середня | Фінансовий | Низький |

Складено авторами.

На рисунку 2.4 представлено узагальнену кількість ризиків кадрової безпеки ТОВ ВКФ «Хемос», класифікованих за рівнем значущості — від високих до низьких. Аналіз отриманих даних свідчить, що найбільшу загрозу для підприємства становлять ризики, пов’язані з плинністю кадрів, недостатнім рівнем мотивації та можливими порушеннями трудової дисципліни. Високий рівень цих ризиків може призвести до зниження продуктивності праці, збільшення витрат на підбір і навчання персоналу, а також до погіршення іміджу компанії на ринку праці.

Ризики середнього рівня переважно стосуються недостатньої кваліфікації окремих працівників, обмежених можливостей професійного розвитку та адаптації до нових технологій. Їх вплив є менш критичним, проте за відсутності превентивних заходів вони можуть трансформуватися у високі ризики.

Низький рівень ризиків пов’язаний із незначними організаційними недоліками, які не мають суттєвого впливу на загальну кадрову безпеку, але потребують періодичного моніторингу для запобігання їх накопиченню.

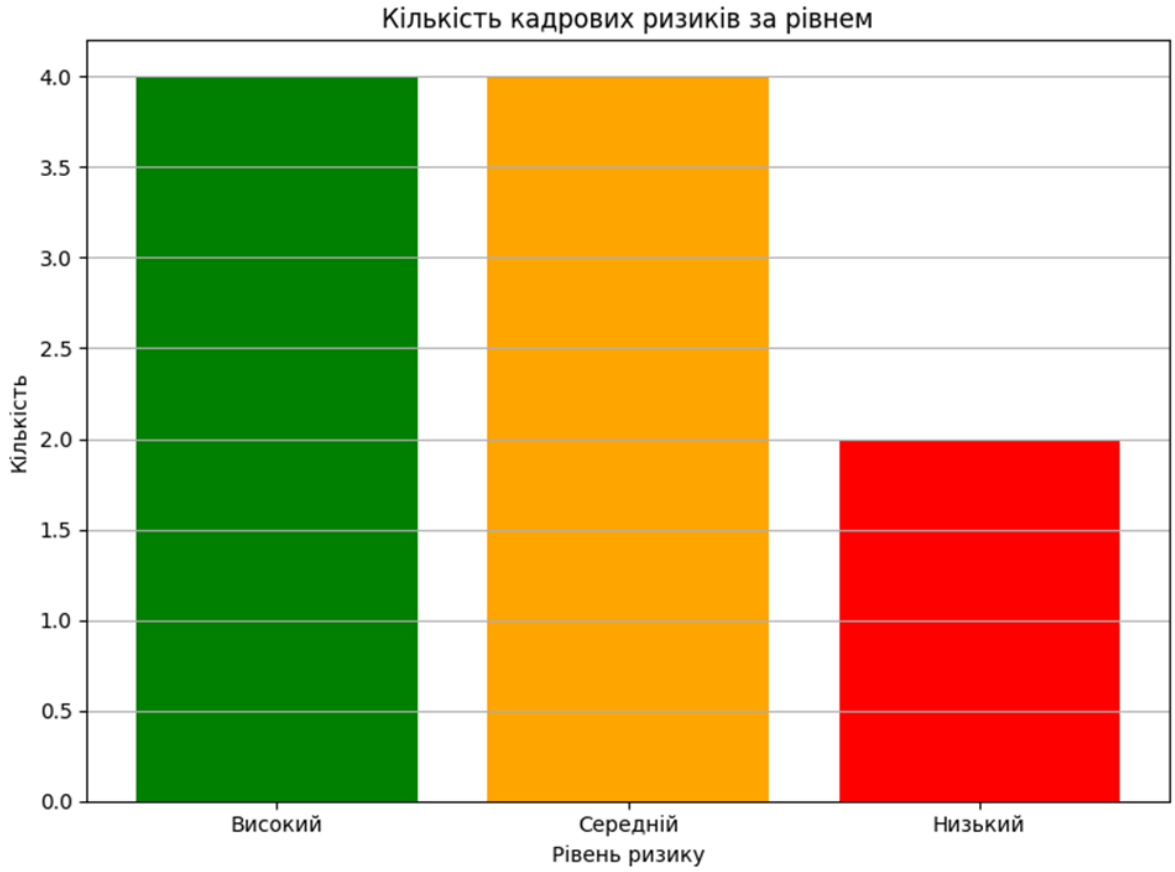



Рисунок 2.4 – Кількість кадрових ризиків ТОВ ВКФ «ХЕМОС» за рівнем

На основі розглянутих фактів, проведемо SWOT–аналіз кадрової безпеки для ТОВ ВКФ «ХЕМОС».

На нашу думку, підприємству не вистачає конкретного плану дій для покращення кадрової безпеки. Відсутність чітко структурованої програми призводить до того, що заходи з управління ризиками реалізуються фрагментарно та не забезпечують комплексного підходу. Такий план має включати визначення ключових ризиків, розробку превентивних заходів, систему моніторингу та оцінки ефективності впроваджених рішень.

Таблиця 2.9 – SWOT–аналіз кадрової безпеки для ТОВ ВКФ «ХЕМОС»

| S – Strengths (Сильні сторони) | W – Weaknesses (Слабкі сторони) |
|---|---|

| | |
|---|---|
| • Мала команда дозволяє швидко комунікувати та приймати рішення.<br>• Низький рівень конфліктності через невелику кількість працівників.<br>• Стабільність складу (за умови, що працівники працюють довго) може свідчити про лояльність. | • Висока залежність від окремих працівників – відсутність дублювання функцій.<br>• Низька кадрова мобільність – складно швидко замінити або адаптувати нових працівників.<br>• Можлива відсутність HR–політик – немає формалізованих процедур оцінки, мотивації, навчання.<br>• Обмежені ресурси на розвиток персоналу – через невеликий прибуток. |
| O – Opportunities (Можливості) | T – Threats (Загрози) |
| • Впровадження системи внутрішнього навчання для підвищення кваліфікації.<br>• Автоматизація кадрових процесів – навіть прості CRM/HRM–системи можуть знизити ризики.<br>• Залучення молодих спеціалістів через партнерство з навчальними закладами.<br>• Аутсорсинг HR–функцій – як варіант для малого бізнесу. | • Ризик втрати ключового працівника – може паралізувати частину виробництва.<br>• Відсутність кадрового резерву – ускладнює адаптацію до змін.<br>• Низька привабливість для нових кадрів – через невідомість бренду або обмежені умови.<br>• Порушення трудового законодавства – через неформалізовані процеси. |

Складено авторами.

Також, важливо передбачити механізми мотивації персоналу, підвищення кваліфікації та створення умов для кар'єрного зростання, що сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню рівня лояльності працівників.

Запровадження стратегічного плану кадрової безпеки дозволить підприємству не лише мінімізувати існуючі ризики, але й сформувати гнучку систему реагування на нові виклики, пов'язані зі змінами ринкового середовища та технологічними тенденціями. Такий план має передбачати комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня захищеності персоналу, оптимізацію кадрових процесів та створення умов для довгострокового розвитку трудового потенціалу. Зокрема, важливим елементом є

впровадження системи моніторингу кадрових ризиків, що дозволить своєчасно виявляти проблемні зони та оперативно реагувати на них.

Стратегічний план має включати програми професійного навчання та підвищення кваліфікації, розвиток корпоративної культури, удосконалення мотиваційних механізмів та формування прозорої системи кар'єрного зростання. Це сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня лояльності працівників та зміцненню внутрішньої стабільності підприємства. Важливо також передбачити інтеграцію сучасних цифрових інструментів управління персоналом, що забезпечить ефективність комунікацій та контроль за виконанням кадрових процедур.

Реалізація такого плану стане основою для стабільного розвитку компанії, підвищення її конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу на ринку праці. У довгостроковій перспективі це дозволить підприємству не лише зберегти ключові кадри, але й залучати висококваліфікованих фахівців, що є критично важливим для успішного функціонування в умовах динамічних економічних змін.

В таблиці 2.10 наведені можливі заходи, які могли б  підвищити рівень кадрової безпеки на підприємстві ТОВ ВКФ «ХЕМОС».

Таблиця 2.10 – Орієнтовний план підвищення кадрової безпеки ТОВ ВКФ «ХЕМОС»

| Організаційні заходи |
| --- |

| | |
|---|---|
| 1. Впровадити кадрову політику:<br>• Розробити внутрішній документ, який регламентує процеси прийому, адаптації, оцінки, мотивації та звільнення працівників.<br>• Визначити правила конфіденційності, етики та поведінки на робочому місці. | 2. Оновити посадові інструкції:<br>• Чітко прописати обов'язки, права та відповідальність кожного працівника.<br>• Визначити критичні функції та забезпечити дублювання ключових ролей. |
| Навчання та розвиток персоналу | |
| 1. Внутрішнє навчання:<br>• Організувати щоквартальні тренінги з охорони праці, кібербезпеки, етики та внутрішніх процедур.<br>• Створити систему передачі знань, наприклад, менторство або наставництво. | 2. Професійний розвиток:<br>• Заохочувати участь працівників у галузевих семінарах, онлайн–курсах та сертифікаціях.<br>• Визначити навіть мінімальний бюджет на навчання та розвиток. |
| Захист інформації та доступу | |
| 1. Контроль доступу:<br>• Впровадити обмеження доступу до критичних даних (фінансових, технологічних, комерційних).<br>• Використовувати паролі, двофакторну автентифікацію та базові IT–рішення для захисту. | 2. Політика конфіденційності:<br>• Ознайомити працівників з правилами поводження з внутрішньою інформацією.<br>• Ввести угоди про нерозголошення (NDA) для ключових посад. |
| Управління ризиками та резервом кадрів | |
| 1. Створити кадровий резерв:<br>• Визначити потенційних замін на критичні посади.<br>• Підготувати базу контактів фахівців (фрілансерів, консультантів), які можуть бути залучені у разі потреби. | 2. Аудит кадрових ризиків:<br>• Щорічно оцінювати кадрові ризики: плинність, навантаження, мотивацію.<br>• Визначити слабкі місця та оновлювати план реагування на ризики. |
| Мотивація та утримання персоналу | |
| 1. Нефінансова мотивація:<br>• Впровадити систему визнання досягнень, гнучкий графік роботи, залучення працівників до прийняття рішень.<br>• Створити комфортне робоче середовище, яке сприяє продуктивності. | 2. Зворотний зв'язок:<br>• Проводити регулярні бесіди з працівниками щодо їхніх потреб, очікувань та задоволеності.<br>• Використовувати анонімні опитування для виявлення прихованих проблем. |

Складено авторами.

На основі аналізу діяльності підприємства, його кадрової структури та потенційних ризиків, можна зробити наступний висновок:

ТОВ ВКФ «ХЕМОС» є малим виробничим підприємством із обмеженим штатом, що створює як переваги, так і виклики у сфері кадрової безпеки. Невелика команда дозволяє ефективно комунікувати та швидко приймати рішення, однак водночас підвищує залежність від кожного працівника, особливо на ключових посадах.

Відсутність формалізованих HR–процедур, кадрового резерву та системи мотивації створює ризики втрати персоналу, зниження продуктивності та порушення трудового законодавства. Також існує загроза витоку конфіденційної інформації через недостатній контроль доступу.

Разом з тим, підприємство має реальні можливості для покращення кадрової безпеки – через впровадження внутрішніх політик, навчання персоналу, автоматизацію процесів та розвиток нефінансової мотивації. Це дозволить не лише знизити ризики, а й підвищити стабільність, ефективність та привабливість компанії як роботодавця.

Доцільно стверджувати, що реалізація запропонованого плану дій дозволить підприємству системно підійти до управління персоналом, зменшити кадрові ризики та забезпечити довгострокову кадрову стабільність.

# РОЗДІЛ 3
# РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ ВКФ «ХЕМОС»

## 3.1 Сучасні інструменти удосконалення кадрової безпеки ТОВ ВКФ «ХЕМОС»

Розглянемо основні напрями та інструменти кадрової безпеки для ТОВ ВКФ «ХЕМОС».

1. Організаційно–правові інструменти.

Регламентація трудових відносин: чіткі посадові інструкції, контракти, колективні договори.

Впровадження політик безпеки: антикорупційна політика, політика конфлікту інтересів, етичний кодекс.

Випробувальний термін: як механізм перевірки надійності працівника.

2. Інформаційно–аналітичні технології.

HR–аналітика: моніторинг ризиків, прогнозування загроз (наприклад, плинність кадрів, ризик зловживань).

Системи управління персоналом (HRM): автоматизовані платформи для контролю доступу, оцінки ефективності, управління компетенціями.

Інформаційна безпека: контроль доступу до конфіденційної інформації, кіберзахист персональних даних.

3. Психологічні та соціальні інструменти.

Оцінка морально–етичних якостей: регулярні атестації, психологічне тестування.

Антиконфліктні програми: тренінги з комунікації, медіація, коучинг.

Формування корпоративної культури: цінності, лояльність, патріотизм.

4. Технологічні рішення.

Біометричні системи контролю доступу.

Цифрові платформи для навчання та розвитку (LMS – Learning Management Systems).

Інструменти кібербезпеки для захисту кадрових даних.

5. Репутаційний менеджмент.

Формування іміджу організації як надійного роботодавця.

Оцінка репутаційного капіталу працівників – вплив на бренд компанії.

В основному, працівники ТОВ ВКФ «ХЕМОС» мають справу з аналізом, плануванням і контролем ресурсів, тому кадрова безпека для вас – це не лише питання безпеки персоналу, а й фактор стабільності економічних процесів. Пропонуємо сучасні інструменти кадрової безпеки ТОВ ВКФ «ХЕМОС» адаптувати до ролі працівників підприємства.

Таблиця 3.1 – Сучасні інструменти кадрової безпеки

| Інструмент | Характеристика |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1. HR–аналітика для економічного аналізу | • Інструмент: Power BI, Tableau, Excel з макросами.<br>• Застосування: аналіз плинності кадрів, витрат на персонал, прогнозування ризиків (наприклад, надмірна залежність від окремих фахівців). |
| 2. Контроль доступу до фінансової інформації | • Інструмент: ERP–системи (наприклад, SAP, 1C), системи ролей і прав доступу.<br>• Застосування: обмеження доступу до конфіденційних даних (зарплати, бюджети). |
| 3. Аудит кадрових витрат | • Інструмент: внутрішній аудит, звіти з HRM–систем.<br>• Застосування: перевірка відповідності витрат на персонал бюджету, виявлення неефективних витрат.<br>• Результат: підвищення фінансової дисципліни. |
| 4. Психологічна стабільність персоналу як економічний фактор | • Інструмент: опитування, оцінка задоволеності, коучинг.<br>• Застосування: аналіз впливу морального клімату на продуктивність і витрати.<br>• Результат: зниження витрат через зменшення конфліктів і звільнень. |

Продовження таблиці 3.1

| 1 | 2 |
|---|---|

| | |
|---|---|
| 5. Інвестиції в навчання як елемент кадрової безпеки | • Інструмент: LMS–платформи, бюджетування навчання.<br>• Застосування: оцінка рентабельності навчання (ROI), планування витрат.<br>• Результат: підвищення кваліфікації без надмірних витрат. |

Складено авторами за джерелом: [37, с. 129]

На нашу думку, для ТОВ ВКФ «ХЕМОС» важливим буде звернути увагу на її репутаційний менеджмент як один з аспектів кадрової безпеки. Репутаційний менеджмент – це система заходів, спрямована на формування, підтримку та захист позитивного іміджу як самої організації, так і її працівників. Репутація впливає на: привабливість компанії для кандидатів, рівень довіри з боку партнерів, внутрішню мотивацію персоналу.

Репутаційний менеджмент охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування, підтримку та захист позитивного іміджу організації. Він включає кілька ключових напрямів:

1. Репутація організації як роботодавця. Цей компонент спрямований на створення привабливого образу компанії для потенційних працівників. Основними інструментами є публікації про корпоративну культуру, відгуки працівників на спеціалізованих платформах (таких як Work.ua, Glassdoor), а також участь у рейтингах найкращих роботодавців. Метою є залучення кваліфікованих кадрів та зниження рівня плинності персоналу.

2. Репутація працівників. Репутація окремих співробітників також має значний вплив на загальний імідж компанії. Для її оцінки використовуються такі інструменти, як перевірка бекграунду (background check), моніторинг публічної активності в соціальних мережах та публікаціях, а також внутрішні оцінки етичності та

лояльності. Це дозволяє запобігати репутаційним ризикам, пов’язаним з поведінкою персоналу.

3. Управління ризиками репутації. Цей напрям передбачає активне реагування на потенційні загрози. До інструментів належать системи раннього виявлення негативу (моніторинг ЗМІ та соцмереж), антикризові комунікації та протоколи реагування на інциденти. Основна мета – мінімізувати шкоду від репутаційних загроз.

4. Корпоративна етика та соціальна відповідальність. Формування позитивного іміджу серед громадськості та працівників забезпечується через дотримання етичних норм та реалізацію програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Серед інструментів – кодекс етики, волонтерські ініціативи та благодійні проєкти.

Підсумовуючи, зазначимо, що репутаційний менеджмент як складова кадрової безпеки є стратегічно важливою складовою успішного функціонування ТОВ ВКФ «ХЕМОС». Він охоплює не лише зовнішній імідж компанії, а й внутрішні аспекти – від репутації роботодавця до етичної поведінки працівників. Ефективне управління репутацією передбачає системний підхід: використання цифрових інструментів, моніторинг ризиків, впровадження корпоративної етики та соціальної відповідальності. Такий комплекс заходів дозволяє не лише зміцнити довіру з боку громадськості та партнерів, а й створити стабільне, етичне та привабливе середовище для працівників, що в довгостроковій перспективі сприяє сталому розвитку організації.

Розробка плану вдосконалення кадрової безпеки є ключовим етапом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на мінімізацію ризиків, пов’язаних із людським фактором, підвищення ефективності управління персоналом та формування безпечного корпоративного середовища.

План реалізації включає організаційно–правові, інформаційно–аналітичні, психологічні, технологічні та репутаційні інструменти, що дозволяють комплексно вирішувати проблеми кадрової безпеки. Обґрунтування ефекту від впровадження заходів базується на розрахунку економічної вигоди, зниженні витрат на підбір персоналу, підвищенні продуктивності, зменшенні ризиків витоку інформації та конфліктів. Порівняння витрат і очікуваного економічного ефекту підтверджує доцільність реалізації запропонованого плану.

Таблиця 3.2 – План реалізації заходів підвищенння кадрової безпеки ТзОВ «Хемос»

| Напрям | Заходи | Відповідальні | Терміни |
|---|---|---|---|
| Організаційно–правові | Розробка посадових інструкцій та антикорупційної політики | HR–відділ | Січень – Лютий |
| Інформаційно–аналітичні | Впровадження HRM–системи та кіберзахисту даних | IT–відділ | Березень – Квітень |
| Психологічні та соціальні | Проведення тренінгів з комунікації та психологічного тестування | HR–відділ | Травень |
| Технологічні рішення | Встановлення біометричних систем контролю доступу | IT–відділ | Червень |
| Репутаційний менеджмент | Розробка програми формування корпоративної культури | PR–відділ | Липень |

Складено авторами

У табл. 3.2 представлено детальний план реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення системи кадрової безпеки ТОВ ВКФ «ХЕМОС». Він охоплює п’ять ключових напрямів: організаційно–правові,

інформаційно–аналітичні, психологічні та соціальні, технологічні рішення і репутаційний менеджмент.

Кожен із напрямів включає конкретні дії, що мають на меті знизити ризики, пов'язані з людським фактором, підвищити рівень захищеності персоналу та забезпечити стабільність кадрової політики.

Організаційно–правові заходи передбачають розробку посадових інструкцій, антикорупційної політики та етичного кодексу, що дозволить чітко регламентувати трудові відносини та запобігти порушенням. Інформаційно–аналітичні інструменти включають впровадження сучасних HRM–систем та засобів кіберзахисту, які забезпечать контроль доступу до конфіденційної інформації та підвищать ефективність управління персоналом.

Психологічні та соціальні заходи спрямовані на формування здорового корпоративного клімату через тренінги, психологічне тестування та програми медіації. Технологічні рішення, такі як біометричні системи контролю доступу, гарантують фізичну безпеку та зменшують ризики несанкціонованого доступу. Репутаційний менеджмент допоможе зміцнити імідж компанії як надійного роботодавця, що позитивно вплине на лояльність персоналу та зменшить плинність кадрів.

Реалізація заходів розподілена по місяцях, що забезпечує системність і поетапність впровадження. Такий підхід дозволяє уникнути перевантаження ресурсів, контролювати виконання кожного етапу та своєчасно коригувати план у разі виникнення непередбачених обставин.

Комплексність і логічна послідовність дій гарантують досягнення стратегічної мети – створення ефективної та безпечної кадрової системи, яка сприятиме стабільності бізнес–процесів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.3 – Розрахунок витрат

| Заходи | Стаття витрат | Сума, грн |
|---|---|---|
| Розробка посадових інструкцій та антикорупційної політики | Оплата праці HR | 15 000 |
| Впровадження HRM–системи та кіберзахисту | Ліцензії, обладнання | 50 000 |
| Тренінги та психологічне тестування | Послуги тренерів | 20 000 |
| Біометричні системи | Обладнання та монтаж | 40 000 |
| Програма корпоративної культури | Розробка та впровадження | 10 000 |
| Разом | Загальний бюджет | 135 000 |

Складено авторами

Табл. 3.3 містить розрахунок витрат на впровадження кожного заходу, включаючи статті витрат та загальний бюджет. Найбільші витрати припадають на впровадження HRM–системи та кіберзахисту, а також встановлення біометричних систем. Загальний бюджет реалізації плану становить 135 000 грн, що є інвестицією у підвищення стабільності та безпеки кадрової політики.

Таблиця 3.4 – Графік реалізації на 2026 рік

| Місяць | Етап реалізації |
|---|---|
| Січень | Початок розробки посадових інструкцій |
| Лютий | Завершення антикорупційної політики |
| Березень | Старт впровадження HRM–системи |
| Квітень | Завершення кіберзахисту |
| Травень | Тренінги та тестування персоналу |
| Червень | Монтаж біометричних систем |

| | |
|---|---|
| Липень | Запуск програми корпоративної культури |

Складено авторами

Графік реалізації заходів відображає послідовність виконання робіт протягом семи місяців. Початок робіт передбачає розробку посадових інструкцій та антикорупційної політики, далі – впровадження HRM–системи, тренінги для персоналу, встановлення біометричних систем і завершення програми корпоративної культури. Такий графік забезпечує логічну послідовність та контроль виконання.

Таблиця 3.5 – Розрахунок ефекту від реалізації заходів

| Заходи | Очікуваний результат | Показник ефективності | Економічний ефект, грн |
|---|---|---|---|
| Розробка посадових інструкцій та антикорупційної політики | Зниження плинності кадрів на 10% | Економія на підборі персоналу | 30 000 |
| Впровадження HRM–системи та кіберзахисту | Зменшення ризику витоку інформації | Зниження штрафів та втрат | 50 000 |
| Тренінги та психологічне тестування | Підвищення продуктивності на 5% | Додатковий прибуток | 25 000 |
| Біометричні системи | Зменшення порушень доступу | Зниження ризиків | 20 000 |
| Програма корпоративної культури | Зростання лояльності персоналу | Зменшення конфліктів | 15 000 |
| Разом | | Загальний ефект | 140 000 |

Складено авторами

У табл. 3.5 наведено детальний аналіз очікуваних результатів від реалізації кожного заходу, що входить до плану вдосконалення кадрової безпеки ТОВ ВКФ «ХЕМОС». Для кожного інструменту визначено конкретний ефект, показники ефективності та розраховано економічну вигоду у грошовому вираженні. Наприклад, розробка посадових інструкцій та антикорупційної політики сприяє зниженню плинності кадрів, що дозволяє зменшити витрати на підбір і навчання персоналу.

Впровадження HRM–системи та засобів кіберзахисту мінімізує ризики витоку конфіденційної інформації, що знижує ймовірність штрафів і фінансових втрат. Тренінги та психологічне тестування підвищують продуктивність працівників, що прямо впливає на зростання прибутку. Біометричні системи контролю доступу зменшують ризики несанкціонованого доступу, а програма корпоративної культури формує лояльність персоналу та знижує кількість конфліктів у колективі.

Таким чином, загальний економічний ефект від реалізації заходів становить 140 000 грн, що перевищує витрати на впровадження плану (135 000 грн). Це свідчить про високу економічну доцільність запропонованих дій та їх комплексний позитивний вплив на кадрову стабільність, зниження ризиків і підвищення ефективності роботи персоналу.

Враховуючи співвідношення витрат і очікуваного ефекту, можна зробити висновок, що реалізація плану не лише окупиться, але й забезпечить додаткові переваги для підприємства, зміцнюючи його конкурентні позиції на ринку.

## 3.2 Можливості використання зарубіжного досвіду кадрової безпеки на ТОВ ВКФ «ХЕМОС»

У сучасному світі, де загрози набувають дедалі складніших форм – від кібернетичних атак до інформаційних диверсій – питання кадрової безпеки стає критично важливим для кожної держави. Для України, яка перебуває в умовах війни, реформ і цифрової трансформації, перейняття зарубіжного досвіду у сфері кадрової безпеки є не просто актуальним, а стратегічно необхідним.

Країни з розвиненими системами безпеки, такі як США, Ізраїль, Велика Британія, вже мають ефективні механізми захисту від витоку інформації, корупції, кадрового саботажу та впливу іноземних спецслужб. Їхній досвід може стати основою для побудови української моделі кадрової безпеки, яка здатна протистояти як внутрішнім ризикам, так і зовнішнім загрозам.

У багатьох країнах кадрова безпека інтегрована в систему управління персоналом. Це включає не лише контроль, а й управління ризиками, розвиток корпоративної культури, навчання та підтримку працівників. Наприклад, у Німеччині велика увага приділяється етичним стандартам, а в Японії – формуванню лояльності та відповідальності працівників. Такий підхід сприяє стабільності та ефективності організацій [37, с. 137].

Сучасні технології дозволяють здійснювати цифровий моніторинг, аналіз поведінки персоналу, прогнозування ризиків за допомогою штучного інтелекту. Україна, яка активно впроваджує цифрові рішення в управлінні, має можливість інтегрувати ці інструменти для підвищення ефективності кадрової безпеки, особливо в державному секторі та критичній інфраструктурі.

Системна кадрова безпека сприяє зниженню рівня корупції, конфліктів інтересів та несанкціонованого доступу до важливої інформації. Це формує довіру громадян до державних органів, підвищує репутацію бізнесу та створює передумови для стабільного розвитку.

Для успішної інтеграції України в європейський простір важливо відповідати міжнародним стандартам безпеки, зокрема у кадровій сфері. Це

відкриває можливості для співпраці з міжнародними партнерами, залучення інвестицій та участі у глобальних проєктах.

Проведемо узагальнення зарубіжного досвіду кадрової безпеки на підприємствах, зокрема в США, Японії та країнах Європи та спроектуємо його на ТОВ ВКФ «ХЕМОС» [37, с. 143].

1. США: акцент на правову захищеність і цифрову безпеку.

Основні практики:

Перевірка бекграунду (background check): кримінальна історія, кредитна історія, освіта.

Політика конфіденційності: суворе дотримання норм GDPR (для міжнародних компаній) та HIPAA (у сфері охорони здоров'я).

Системи кібербезпеки: контроль доступу до HR–систем, шифрування даних.

HR–аналітика: прогнозування ризиків звільнень, оцінка ризиків втрати ключових кадрів.

Приклад: компанії Google, IBM, Amazon активно використовують AI–моделі для оцінки ризиків персоналу, включаючи емоційний стан, продуктивність, ризик вигорання.

2. Японія: довгострокова лояльність і корпоративна етика.

Основні практики:

Система довічного найму: працівники залишаються в компанії десятиліттями.

Корпоративна етика: високі стандарти поведінки, повага до ієрархії.

Групова відповідальність: ризики оцінюються не індивідуально, а на рівні команди.

Система наставництва: молоді працівники проходять адаптацію під керівництвом старших.

Приклад: Toyota, Mitsubishi, Hitachi – використовують інтегровані системи оцінки морального клімату, що впливають на кадрові рішення.

3. Європа: баланс між правами працівника і безпекою компанії.

Основні практики:

GDPR: суворе регулювання обробки персональних даних.

Профспілки та соціальний діалог: захист прав працівників, запобігання конфліктам.

Системи раннього попередження: моніторинг стресу, вигорання, конфліктів.

Електронні системи оцінки ризиків: інтеграція HRM з системами безпеки.

Приклад: Siemens, Bosch, Airbus – впроваджують інструменти репутаційного моніторингу працівників у відкритих джерелах (соцмережі, публікації).

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика заходів кадрової безпеки

| Країна | Основний акцент | Інструменти безпеки |
|---|---|---|
| США | Правова та цифрова безпека | Background check, кіберзахист, HR–аналітика |
| Японія | Лояльність і етика | Наставництво, довічний найм, групова оцінка |
| Європа | Баланс прав і контролю | GDPR, профспілки, моніторинг стресу |

Складено авторами за джерелом: [37, с. 137–149]

У сучасному бізнес–середовищі кадрова безпека стала ключовим елементом стратегії управління персоналом. Провідні світові компанії впроваджують інноваційні підходи для забезпечення психологічного добробуту працівників, захисту даних та формування довірливої корпоративної культури.

Google (США) демонструє високий рівень прозорості та відкритості у взаємодії з персоналом. Компанія використовує AI–аналітику для прогнозування ризиків вигорання, впроваджує програми психологічної підтримки та внутрішній моніторинг поведінки в корпоративних системах. Ключовою особливістю є культура довіри, що сприяє зниженню ризиків та підвищенню лояльності працівників [37, с. 144].

Toyota (Японія) реалізує принципи Kaizen – постійного вдосконалення, та Jidoka – автоматизації небезпечних процесів. Компанія активно підтримує ментальне здоров'я працівників через спеціальні програми, а також практикує довічний найм і наставництво, що формує стабільне та відповідальне середовище [37, с. 146].

Siemens (Німеччина) приділяє особливу увагу цифровій безпеці та етичним стандартам. Суворі протоколи доступу до даних, внутрішній аудит HR–процесів та програми етичного навчання забезпечують високий рівень корпоративної дисципліни та захисту інформації [37, с. 148].

IBM (США) використовує HR–аналітику на базі Watson AI для оцінки ризиків при зміні посад, а також активно впроваджує програми рескілінгу та персоналізованого навчання. Інноваційність та індивідуальний підхід до безпеки дозволяють компанії ефективно адаптуватися до змін.

PepsiCo (США/Україна) успішно адаптує міжнародні стандарти до локальних умов. Компанія створює навчальні центри з multiskilling, підтримує працівників у кризових ситуаціях та впроваджує кодекс поведінки й лідерські моделі, що сприяє формуванню стійкої корпоративної культури [37, с. 153].

На основі проаналізованої інформації наведемо можливості адаптації заходів кадрової безпеки для ТОВ ВКФ «ХЕМОС».

1. Аналітика та прогнозування ризиків (на прикладі Google, IBM).

Можливо адаптувати через впровадження простих HR–інструментів, таких як опитування задоволеності, моніторинг плинності кадрів, аналіз лікарняних.

Що потрібно: базова HR–аналітика, Excel або CRM–системи, навчання HR–фахівців.

2. Психологічна підтримка та ментальне здоров'я (на прикладі Google, Toyota, PepsiCo).

Реально впровадити через партнерство з психологами, створення внутрішніх програм підтримки, тренінгів зі стресостійкості.

Що потрібно: мінімальні інвестиції, бажання керівництва ТОВ ВКФ «ХЕМОС», підтримка працівників.

3. Етичне навчання та кодекси поведінки (на прикладі Siemens, PepsiCo).

Легко адаптувати через розробку внутрішніх політик, проведення тренінгів з етики, антикорупційних стандартів.

Що потрібно: юридичний супровід, HR–ініціатива, підтримка топ–менеджменту.

4. Навчання та рескілінг (на прикладі IBM, PepsiCo).

Можливо реалізувати через внутрішні навчальні програми, співпрацю з освітніми платформами, наставництво.

Що потрібно: мотивація працівників, доступ до онлайн–ресурсів, підтримка керівників ТОВ ВКФ «ХЕМОС».

5. Цифрова безпека та контроль доступу (на прикладі Siemens).

Актуально для підприємств з IT–інфраструктурою. Можна впровадити базові заходи: контроль доступу до даних, аудит прав доступу.

Що потрібно: IT–фахівці, політика безпеки, технічні рішення (наприклад, Active Directory, VPN).

6. Культура довіри та відкритості (на прикладі Google, Toyota).

Можна формувати поступово через прозору комунікацію, регулярні зустрічі з керівництвом, залучення працівників до прийняття рішень.

Що потрібно: зміна управлінського стилю, розвиток soft skills у керівників.

Таким чином, ТОВ ВКФ «ХЕМОС» має реальні можливості для впровадження сучасних практик кадрової безпеки. Більшість заходів не потребують великих фінансових вкладень, але вимагають стратегічного бачення, підтримки керівництва та готовності до змін. Почати можна з найпростіших кроків – етичного навчання, психологічної підтримки та базової HR–аналітики.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження кадрової безпеки підприємства на прикладі ТОВ ВКФ «Хемос» було досягнуто поставленої мети та виконано всі заплановані завдання.

Підтверджено, що кадрова безпека є невід'ємною складовою загальної системи економічної безпеки підприємства, оскільки саме персонал є носієм критично важливої інформації, компетенцій та впливає на стабільність бізнес–процесів.

В умовах сучасних викликів – таких як трудова міграція, дефіцит кваліфікованих кадрів, ризики недоброчесності працівників та зростання інформаційних загроз – кадрова безпека набуває стратегічного значення для українських підприємств.

Аналіз поточного стану кадрової безпеки ТОВ ВКФ «Хемос» дозволив виявити низку внутрішніх ризиків, серед яких: недостатня регламентація процедур перевірки персоналу, слабка система моніторингу поведінки працівників та обмежене використання превентивних заходів.

Вивчення міжнародного досвіду показало, що ефективне забезпечення кадрової безпеки потребує системного підходу, який включає управління ризиками, постійне навчання персоналу, впровадження етичних стандартів та цифрових інструментів контролю.

На основі проведеного SWOT–аналізу та соціологічного дослідження було розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики підприємства, зокрема: впровадження системи оцінки доброчесності персоналу; посилення внутрішнього контролю та аудитів; створення програми адаптації та навчання нових працівників; формування корпоративної культури безпеки.

Запропонована модель оцінки ефективності заходів кадрової безпеки дозволяє підприємству контролювати результати впроваджених змін, оперативно реагувати на нові загрози та забезпечувати довгострокову стабільність.

Таким чином, результати дипломної роботи мають практичне значення для ТОВ ВКФ «Хемос» та можуть бути використані для підвищення рівня кадрової безпеки, зміцнення конкурентних позицій підприємства та зниження ризиків, пов’язаних з людським фактором.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Амосов О. Ю. Концептуальні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2017. № 1. С. 32–37.

2. Бойко М. В. Економічна безпека малих сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2019. Вип. 15(1). С. 181–185.

3. Балабанова Л.В., Сордор О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: ВД Професіонал, 2019. 512 с.

4. Безтелесна Л., Міщук Г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників: аспекти праці. 2019. №1. С.42–48.

5. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник. К.: Знання–Прес, 2019. 313 с.

6. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піга Ю.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів І–IV рівнів акредитації. Друге видання, виправлене і доповнене – К.: Каравела; Львів: Навчальний світ 2014, 2015. 298с.

7. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. *Економіка та держава.* 2019. №4. С.64 – 66.

8. Бугайцов С. Г. Економічна безпека як складова системи національної безпеки: державно–управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. №4. С. 108–113.

9. Бушман Т. С. Обґрунтування вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Бізнес – Інформ.* 2017. № 1. С. 313–318.

10. Вахлакова В. В. Економічна безпекологія: становлення науки. *Проблеми економіки.* 2020. № 1. С. 290–296.

11. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. Східноукраїнський національний ун–т ім. Володимира Даля. Харків. : ВД "ІНЖЕК", 2018. 512 с.

12. Гоголь Т. Фінансово–економічна безпека сільськогосподарських підприємств: теорія та практика. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2022. № 4. С. 312–319

13. Гонтарева І. В. Економічна оцінка вартості інформаційної безпеки підприємницької діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2022. № 3. С. 59–62.

14. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісн. Харків. Ун–ту сіл. госп–ва. П. Василенка.* 2022. Вип. 188. С. 228–236

15. Грибіненко О. М. Міжнародна економічна безпека: детермінанти та складові розвитку. *Економіка та держава.* 2022. № 12. С. 121–126.

16. Гуляєва Н. Економічна безпека та стабільне функціонування підприємства. *Вісник Київського національного торговельно–економічного університету.* 2021. № 4. С. 79–88.

17. Гуменюк Г. М. Управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2020. № 3. С. 76–89.

18. Данілова Е. І. Семантико–морфологічний аналіз поняття «економічна безпека підприємства». *Формування ринкових відносин в Україні.* 2020. № 6. С. 90–99.

12. Дашко І., Бехтер, Л. Роль аналітичних моделей у виявленні закономірностей у поведінці людей. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*, 2025. 3 (67), 75-78. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-

0287-2025-3-67-14 URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4883

13. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. Ефективна економіка, 2023. № 6. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.13 URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1689

14. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Скиба Д. В. Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики в сфері технологій підбору персоналу. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*, 2022. № 3(55). С. 104–109. URL : https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/159/140

19. Економічні виклики сучасного бізнесу URL: http://surl.li/dcojw 20. Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Т. 5, № 3. С. 329–335.

21. Злотенко О. Б. Економічна безпека промислових підприємств у сфері інвестиційної діяльності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2(1). С. 114–118.

22. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика [Текст]: підруч. / В. Я. Кардаш, О. К. Шафалюк, М. Ю. Антонченко. [2–е вид., зі змінами]. К.: КНЕУ, 2019. 419 с.

23. Качан Н. С. Формування понятійного апарату в системі кадрової безпеки підприємства. *Проблеми інноваційно–інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент.* 2022. № 12. С. 130–139.

24. Коваленко В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. URL: https://eujem.cz/wpcontent/uploads/2022/eujem_2022_4_5/11.pdf (дата звернення: 05.09.2025).

25. Коваленко А. О. Кадрова політика як ефективний інструмент

безпеко орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics.* 2020. № 24. С. 75–80.

26. Ковальчук В. Г. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. *Вісник Університету банківської справи.* 2020. № 1. С. 158– 163.

27. Кравченко О. О. Чинники забезпечення кадрової безпеки підприємств у сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2019. № 6. С. 43–50.

28. Нагорна І. І. Моделювання оцінки економічної безпеки підприємства. Економіка і управління. 2020. № 4. С. 131–140.

29. Обруч Г. В. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 68. С. 164–174.

30. Олійник Т. І. Економічна безпека суб'єкта господарювання: сутність та підходи до визначення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 42–46.

31. Перебийніс В. І. Економічна стійкість та конкурентоспроможність агропродовольчого комплексу як фактори економічної безпеки. *Економічний вісник.* 2019. № 2. С. 22–29.

32. Розвитку інфраструктури сучасного підприємництва. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2019. Вип. 2. С.91–99.

33. Савенко І. І. Економічна безпека підприємства: підходи до визначення. *Економіка харчової промисловості.* 2020. Т. 11, Вип. 4. С. 35–41.

34. Салоїд Н. В. Управління персоналом підприємств будівельної галузі. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.* 2021. Вип. 47(2). С. 33–39.

35. Смірная С. М. Фінансово–економічна безпека підприємства:

завдання управління та напрями їх реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2020. Вип. 43. С. 149–154.

36. Стадник В. В. Економічна безпека: сутність, чинники та інструменти мінімізації ризиків в контексті сталого розвитку переробних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 2. С. 7–11.

37. Сочинська–Сибірцева І. М, Сторожук О. В.,. Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом. Кропивницький ЦНТУ, 2023. 278 с.

38. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств: автореф. канд. екон. наук: 08.00.04 Тарнавський Михайло Іванович ; Нац ун–т «Львів. Політехніка». Львів, 2022. 25 с.

39. Торгівельна діяльність ТОВ «Хемос». URL: https://clarity–project.info/entity/35499894

40. Фінансова звітність ТОВ «Хемос». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35499894/

41. Фінансово–економічні показники діяльності ТОВ «Хемос». URL: https://opendatabot.ua/c/35499894 (дата звернення: 05.09.2025).

42. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка,* 2021. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687

43. Череп О. Г., Дашко І. М., Бехтер Л. А., Підлісний Р. О. Переваги та виклики цифровізації економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2024. Том 9. № 1. С. 131–135. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1 URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a21.pdf

**Декларація**
**академічної доброчесності**
**здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я__ Мала Валерія Тарасівна _____,
студентка___2__курсу,
форми навчання ____заочна_____,
факультету___економічний_____,
спеціальності_____051 економіка_____,
адреса електронної пошти___ Malavaleria001@gmail.com_____,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Формування оцінки шляхів підвищення кадрової безпеки ТОВ ВКФ «ХЕМОС»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ р.__ Підпис_____ Мала В.Т. (студент)

Дата_____ р.__ Підпис_____ Бехтер Л.А. (науковий керівник)