

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною
безпекою

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

В.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доцент

_____ **Ольга ГУБАРИК**
« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в
системі економічної безпеки підприємства»

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною
безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Здобувачка

Аліна ІРЗА

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Альона МІНЬКОВСЬКА

науковий ступінь, посада

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Освітньо-професійна програма: «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Ірзі Аліні Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної _____ безпеки підприємства»

Науковий керівник: Міньковська Альона Вікторівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «09» жовтня 2024 року № 3363 _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 05.12.2024

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці з кадрового менеджменту та управління безпекою, дані фінансової звітності С(Ф)Г «МІЧУРІНА», джерела інтернет-ресурсів та ін. _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні підходи до формування механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. 2. Формування механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства С(Ф)Г «МІЧУРІНА». 3. Удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Методи попередження загроз та ризиків КБП. Функціональні компоненти механізму забезпечення КБП. Матриця SWOT-аналізу кадрового потенціалу для С(Ф)Г _____

«МІЧУРІНА». Етапи розробки мотиваційної стратегії для забезпечення кадрової безпеки.
Етапи методичного підходу до управління кадровими ризиками в системі забезпечення
кадрової безпеки. Матриця кадрових
ризиків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ жовтень 2023 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні підходи до формування механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства	жовтень 2023	
2	Проаналізувати фінансово-економічну характеристику підприємства	січень 2024	
	Охарактеризувати роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	квітень 2024	
3	Формування механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства С(Ф)Г «МІЧУРІНА»	червень 2024	
4	Удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства	вересень 2024	
5	Вступ. Висновки і пропозиції. Оформлення кваліфікаційної роботи	грудень 2024	

Здобувачка _____
(підпис)

Ірза А.М.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Міньковська А.В.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства	9
1.2. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження	14
1.3. Функціональні компоненти механізму забезпечення кадрової безпеки	19
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА С(Ф)Г «МІЧУРІНА»	25
2.1. Фінансово-економічна характеристика С(Ф)Г «МІЧУРІНА»	25
2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА» та оцінка її стану за окремими складовими	30
2.3. Діагностика механізму забезпечення кадрової безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА»	35
Висновки до другого розділу	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Мотиваційна стратегія як інструмент механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства	42
3.2. Формування напрямів вдосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки	47
3.3. Економіко-математичні аспекти удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства	53
Висновки до третього розділу	59
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	71

РЕФЕРАТ

Тема «Удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства»

Кваліфікаційна робота: 64 ст. основного тексту, 6 табл., 15 рис., 4 додатки, 57 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на діалектичному методі, який є одним з основних інструментів наукового пізнання та забезпечує його обґрунтованість. Для досягнення поставлених в роботі завдань були примінені методи аналізу й синтезу, абстрактно-логічний, метод порівняння, економіко-математичний інші методи наукового пізнання.

Узагальнено теоретичні підходи до формування механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. Проаналізовано фінансово-економічну характеристику С(Ф)Г «МІЧУРІНА». Охарактеризовано роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінено її стану за окремими складовими. Проведено діагностику механізму забезпечення кадрової безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА». Сформовано мотиваційну стратегію як інструмент механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. Визначено напрями вдосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки. Побудована економіко-математична модель, яка пояснює зв'язок показників використання ресурсів підприємства з механізмом забезпечення кадрової безпеки.

Ключові слова

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, КАДРОВА БЕЗПЕКА, КАДРОВА ПОЛІТИКА, МЕХАНІЗМ, ПІДПРИЄМСТВО, РИЗИКИ, СТРАТЕГІЯ

ANNOTATION

Topic «Improving the mechanism of ensuring personnel security in the system of economic security of the enterprise»

Qualification work: 64 st. of the main text, 6 tables, 15 figures, 4 appendices, 57 literary sources.

The object of the research is the mechanism of ensuring personnel security in the system of economic security of the enterprise.

The subject of the study is theoretical and practical approaches to the improvement of the personnel security mechanism in the economic security system of the enterprise.

Research methods. The research is based on the dialectical method, which is one of the main tools of scientific knowledge and ensures its validity. Methods of analysis and synthesis, abstract-logical, comparison method, economic-mathematical and other methods of scientific knowledge were used to achieve the tasks set in the work.

The theoretical approaches to the formation of the personnel security mechanism in the economic security system of the enterprise are summarized. The financial and economic characteristics of farm enterprise «MICHURINA» were analyzed. The work of the enterprise's economic security service was characterized and its condition was assessed by individual components. Diagnostics of the personnel security mechanism of farm enterprise «MICHURINA» were carried out. A motivational strategy was formed as a tool of the mechanism of ensuring personnel security in the system of economic security of the enterprise. Areas of improvement of the personnel security mechanism have been identified. An economic and mathematical model has been constructed that explains the relationship between the indicators of the use of enterprise resources and the mechanism for ensuring personnel security.

Keywords

ECONOMIC SECURITY, PERSONNEL SECURITY, PERSONNEL POLICY, MECHANISM, ENTERPRISE, RISKS, STRATEGY

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається тим, що кадрова політика на підприємстві є стратегічним інструментом, який визначає напрями та методи управління людськими ресурсами, забезпечуючи ефективність, стабільність та розвиток підприємства. Ефективно розроблена та реалізована кадрова політика сприяє досягненню бізнес-цілей, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, а також створенню сприятливого середовища, яке стимулює розвиток та лояльність працівників.

Сучасні зміни, що відбуваються в країні суттєво вплинули на соціально-трудова сферу при цьому спонукавши до нових протиріч між працівниками та власниками бізнесу. Це викликало появу нових загроз у трудових відносинах, які недостатньо досліджені, а традиційні ризики набули нових форм. У такій ситуації питання механізму забезпечення кадрової безпеки стає надзвичайно важливим, оскільки воно напряду впливає на управління персоналом та сприяє ефективності та продуктивності праці.

Дослідженню питань щодо формування механізму забезпечення кадрової безпеки підприємства в науковій літературі присвячено чимало праць, а саме: Аблязова Н.Р., Воронка О.З., Живко З. Б., Коптєва Г.М., Литовченко О.Ю., Мігус І.П., Муромець Н.Є., Мирошниченко Ю.В., Назарова Г.В., Реверчук Н.Й., Савченко І.Г., Сідак В.С. та ін. Попри те, на сьогодні залишаються питання щодо формування напрямів вдосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки, що і зумовило вибір напряду дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-практичних аспектів щодо формування та удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства.

Відповідно до мети були визначені завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до формування механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічну характеристику С(Ф)Г «МІЧУРІНА»;
- охарактеризувати роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими;
- провести діагностику механізму забезпечення кадрової безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА»;
- сформувати мотиваційну стратегію як інструмент механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства;
- визначити напрями вдосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки;
- побудувати економіко-математичну модель, яка пояснює зв'язок показників використання ресурсів підприємства з механізмом забезпечення кадрової безпеки.

Об'єктом дослідження є механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на діалектичному методі, який є одним з основних інструментів наукового пізнання та забезпечує його обґрунтованість. Для досягнення поставлених в роботі завдань були примінені методи аналізу й синтезу, абстрактно-логічний, метод порівняння, економіко-математичний інші методи наукового пізнання.

Інформаційною базою стали наукові праці з кадрового менеджменту та управління безпекою, дані фінансової звітності С(Ф)Г «МІЧУРІНА», джерела інтернет-ресурсів та ін.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні напрямів удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки, а саме:

удосконалено:

- методичні підходи до управління кадровими ризиками в системі забезпечення кадрової безпеки, який передбачають при аналізі й оцінці кадрового ризику застосовувати методу Delphi при цьому використовувати формулу для розрахунку середнього експертного значення ризик, розроблену ризик-матрицю, де ризики розподілено на низький, середній, високий з метою пріоритезації заходів щодо управління кадровою безпекою;

набуло подальшого розвитку:

- етапи мотиваційної стратегії: аналіз потреб персоналу і підприємства; фінансові стимули та системи винагороди; кар'єрний ріст та розвиток персоналу; покращення умов праці та підтримка здорового робочого середовища; система нефінансового заохочення; моніторинг і регулярна оцінка ефективності стратегії.

- формула для розрахунку загального обсягу одноразових інвестицій, необхідних для реалізації заходів із покращення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом, яка допомагає: планувати бюджет; проводити оцінку доцільності інвестицій; приймати ефективні управлінські рішення; вимірювати ефективність ініціатив.

- економіко-математична модель, яка дозволяє пояснити зміни в рівні кадрової безпеки за допомогою зміни показників обіговості активів та інших факторів.

Апробація одержаних результатів. Основні результати дослідження апробувались на конференціях різного рівня: «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (м. Полтава, 2024 р.), «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 2024 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 статтю, загальним обсягом 0,62 ум. друк. арк.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, додатки, список використаних джерел 57 найменувань, містить 6

таблиць, 15 рисунків, 4 додатки. Основний зміст роботи викладено на 64 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства

Забезпечення кадрової безпеки необхідне для збереження стабільної роботи організації та запобігання ризикам, пов'язаними з людським фактором. Вона допомагає мінімізувати загрози, такі як відтік ключових працівників, недостатня кваліфікація персоналу, конфлікти в колективі тощо. Кадрова безпека також сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, забезпечує безперервність бізнес-процесів та підтримує високий рівень продуктивності, що в кінцевому результаті позитивно впливає на конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Кадрова безпека (далі КБ) відіграє ключову роль у загальній системі економічної безпеки підприємства. Вона охоплює широкий спектр аспектів, пов'язаних з управлінням персоналом, забезпечення високої ефективності роботи працівників і зменшення ризиків, пов'язаних з людським фактором.

Визначення сутності поняття «кадрова безпека підприємства» є важливим завданням для забезпечення успішної та стабільної діяльності підприємства. Відмітимо, що наразі в науковій літературі не існує єдиного підходу до визначення поняття «кадрова безпека підприємства», тому пропонуємо розглянути і узагальнити підходи до визначення цієї концепції.

Воронка О.З. зазначає, що кадрова безпека це «захист інтересів підприємства від можливих загроз, пов'язаних з персоналом, що включає управління процесами найму, навчання, мотивації та звільнення працівників» [7]. Виділимо, що головний акцент робиться на підтриманні стабільності та безперервності бізнесу шляхом контролю над ключовими аспектами

управління персоналом.

Аблязова Н. надає таке трактування кадровій безпеці «процес мінімізації ризиків, пов'язаних з поведінкою персоналу, включаючи мотиваційні аспекти, етичні норми та корпоративну культуру» [1]. У цьому підході автор зосереджується на формуванні умов, які б мотивували працівників діяти в інтересах організації.

Логінова Н.І. фокусується на даній дефініції як «елемент економічної безпеки підприємства, де ключовими аспектами є ефективність управління витратами на персонал і забезпечення максимальної віддачі від вкладених інвестицій у розвиток людських ресурсів» [31].

Гришин С.П., Зубовський Д.С., Ряба Л.О. відмічають, що кадрова безпека це, перш за все, «система взаємодії, яка здійснюється працівниками організації, а процес формування та її впровадження – це постійний процес, який вимагає застосування превентивних заходів щодо нівелювання загроз» [11].

Коптева Г.М. вважає, що кадрова безпека підприємства – це забезпечення дотримання законодавчих норм і правових стандартів у процесі управління персоналом [24]. Основна увага приділяється захисту прав працівників і роботодавців, а також запобіганню юридичних конфліктів і ризиків, що виникають у трудових відносинах.

Панченко В.А. розглядає кадрову безпеку через призму соціально психологічних аспектів [44], підкреслюючи важливість підтримки здорового морально-психологічного клімату в колективі та забезпечення гармонійної взаємодії між працівниками.

Красномовець В.А. наголошує на важливості кадрової безпеки як інструменту антикризового управління, де основне завдання – запобігання і мінімізація впливу кризових ситуацій, пов'язаних з людським фактором, на стійкість підприємства [26]. На думку Бурда І.Я. кадрова безпека це складова загальної системи безпеки підприємства, що включає взаємодію всіх елементів кадрової роботи: відбору, розподілу, розвитку та контролю

персоналу [4]. У цьому контексті КБ спрямована на створення збалансованої і стійкої системи управління людськими ресурсами.

На рис. 1.1 наведено узагальнення підходів до трактування поняття КБП.

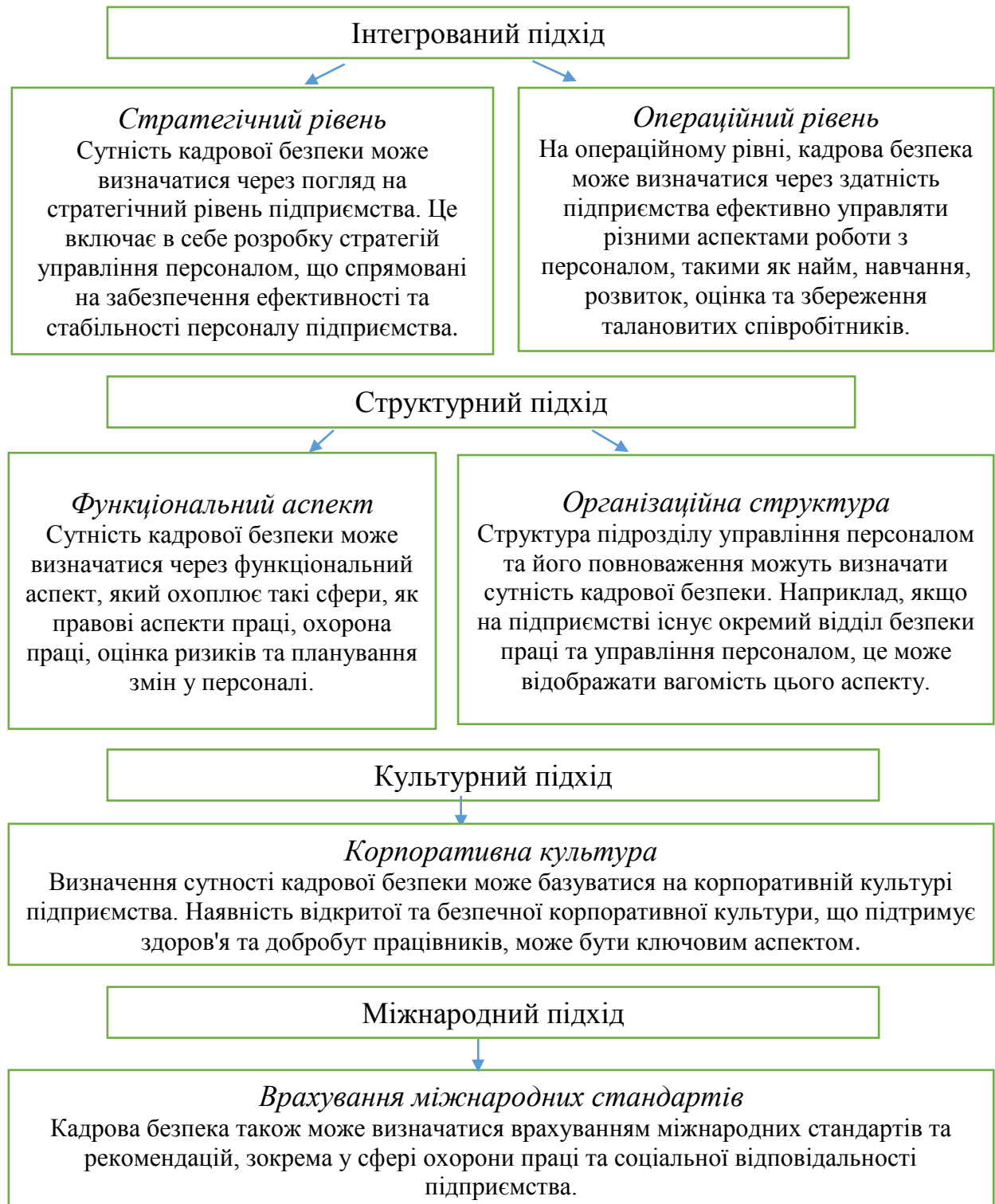


Рис. 1.1. Узагальнення підходів до трактування поняття «кадрова безпека підприємства»

Ці підходи можуть використовуватися окремо або комбінуватися для визначення сутності «кадрова безпека підприємства». Важливо враховувати конкретні умови та потреби кожного підприємства при розробці стратегії управління кадровою безпекою.

Відмітимо, що кадрова безпека є важливою складовою економічної безпеки підприємства. Вона визначається набором заходів та стратегій, спрямованих на забезпечення надійності стабільності на ефективності кадрового потенціалу організацій. Можемо виділити основні аспекти, які визначають роль кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства, зокрема:

1. Забезпечення високої якості робочої сили та відповідності її навчального та професійного рівня вимогам підприємства [3], включає в себе найм кваліфікованих працівників, їх навчання та розвиток.

2. Створення мотивуючого середовища для працівників, що сприяє їхньому ефективному виконанню роботи [18], передбачає систему стимулювання, розвиток кар'єрних можливостей та підтримку робочого комфорту.

3. Дотримання всіх законів та правових норм, що стосується трудових відносин, що передбачає дотримання нормативів з оплати праці, умов праці, відпусток та інших аспектів працевлаштування.

4. Забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників на робочому місці, а саме розробка та впровадження програми безпеки, навчання працівників правилам безпеки, а також моніторинг та аналіз інцидентів.

5. Зменшення ризику втрати ключових працівників через їх втрату, переміщення до конкурентів чи інші обставини, що включає заходи щодо збереження талановитих працівників, підвищення їхньої лояльності та розвитку кадрового потенціалу.

6. Забезпечення гнучкості та адаптивності персоналу до змін в економічному середовищі, що включає навчання персоналу новим навичкам та змінам у стратегії підприємства [55].

7. Кадрова безпека також включає в себе заходи для запобігання корупції та інші види неетичної поведінки серед персоналу, що може негативно позначитися на репутації підприємства та його економічної стійкості.

8. Створення стратегій та планів для забезпечення наявності необхідних кваліфікованих кадрів у майбутньому дозволяє підприємству попереджати можливі ризики, пов'язані з втратою ключових спеціалістів.

9. Ефективне управління кадровою безпекою може позитивно вплинути на репутацію підприємства, включаючи довіру як серед працівників, так і серед клієнтів та інших стейкхолдерів.

Таким чином, основні аспекти, які визначають роль кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства, включають забезпечення стабільності та безперервності роботи організації, зменшення ризиків, пов'язаних з відтоком ключових працівників та їх недостатньою кваліфікацією, а також підвищення ефективності управління витратами на персонал. Кадрова безпека також охоплює управління соціальною напругою у колективі, запобігання конфліктів, створення умов для професійного розвитку працівників і підтримку корпоративної культури. Ці аспекти сприяють формуванню мотивованого та висококваліфікованого персоналу, який працює в інтересах підприємства, що, у свою чергу, зміцнює його конкурентоспроможність і фінансову стабільність.

Кадровий потенціал є ключовим ресурсом для будь-якої організації та його належне управління є важливим елементом стратегії економічної безпеки підприємства [57]. Загалом, кадрова безпека інтегрується в загальну стратегію управління ризиками і відіграє важливу роль у забезпеченості економічної безпеки підприємства.

Узагальнений підхід до визначення кадрової безпеки може бути сформульовано як комплекс заходів, що спрямовані на захист інтересів підприємства від загроз, пов'язаних з персоналом. Вона включає правове та інформаційне забезпечення, управління процесами найму, навчання,

мотивації та звільнення співробітників, а також мінімізацію ризиків, які виникають через поведінку працівників. Кадрова безпека охоплює економічні аспекти, такі як ефективне управління витратами на персонал, і сприяє збереженню стабільності та безперервності роботи компанії через контроль ключових аспектів управління кадрами. Створення умов для мотивації працівників діяти в інтересах підприємства, з урахуванням етичних стандартів і корпоративної культури, також має важливе значення.

1.2. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження

Загрози кадровій безпеці можуть істотно впливати на функціонування організації, тому необхідно регулярно аналізувати ці ризики та вживати відповідні заходи для їх зменшення.

Загрози КБ підприємства можна визначити як потенційні фактори або обставини, які можуть негативно вплинути на стабільність, ефективність і безперервність роботи організації через проблеми, пов'язані з персоналом. Аналіз і оцінка таких ризиків є критично важливими для формування ефективної стратегії управління персоналом та забезпечення загальної фінансової та економічної безпеки підприємства.

Ткаченко В.І. пропонує класифікувати загрози КБ за «ознакою становища працівника на підприємстві щодо власної ролі й можливостей: під час прийняття працівника на роботу, під час роботи персоналу підприємства, під час звільнення» [53].

Сліпа О.З. наводить класифікацію «за сферою виникнення ризиків: внутрішні та зовнішні» [50]. Зазначимо, що зовнішні ризики, це ризики, які виникають поза межами організації і можуть впливати на КБ. До них належать економічні зміни (коливання на ринку праці, зміни в законодавстві, інфляція); соціальні та політичні фактори (політична нестабільність, зміна законодавчих норм, зміни в соціальних тенденціях); конкуренція (діяльність конкурентів, які можуть залучати ключових працівників); технологічні зміни

(впровадження нових технологій, які можуть змінити вимоги до кваліфікації персоналу). Внутрішні загрози це ризики, що виникають всередині підприємства і можуть вплинути на його КБ. Серед них можемо виділити: конфлікти в колективі (суперечки між принципами або між працівниками та керівництвом), низька кваліфікація кадрів (недолік професійних навичок та знань у працівників); відтік кадрів (звільнення або перехід до інших компаній ключових кадрів); недостатня мотивація (відсутність системи винагороди та розвитку, що призводить до зниження продуктивності праці).

Подлужна Н., Єгорова О. пропонують виділяти інші класифікаційні ознаки за «характером загроз, що утворюються групами ризику; величиною ризику: допустимого ризику, критичного ризику й катастрофічного ризику; можливістю страхування: що страхуються і не страхуються» [46].

Низка науковців в своїх працях наводять інші підходи до класифікаційних ознак загроз КБ за «часом виникнення (нерегулярні, постійні)» [41]; «можливими наслідками (прості, альтернативні)» [23]; «можливістю прогнозування (прогнозовані, непрогнозовані)» [35]; «часом реагування (попереджувані, поточні, запізнені)» [8].

Аналіз окремих джерел, що спричиняють конкретні типи загроз КБП, здійснено з урахуванням відповідних груп ризику. Класифікацію загроз КБП представлено в табл.1.1. Класифікація загроз за групами ризиків дає можливість краще розуміти та оцінювати деякі загрози, які виникають у різних сферах діяльності. Це, у свою чергу, ефективно управління кадровою безпекою та зниження ризиків, які можуть вплинути на стабільність та продуктивність організації.

Пропонуємо розглянути загальну типологію наслідків ризиків кадрової безпеки, які відображають різні аспекти впливу на підприємство:

1. Економічні наслідки призводять до:

- збільшення витрат – додаткові витрати на підбір, навчання та адаптацію нових працівників у разі втрати ключового через високу плинність кадрів;

- зниження продуктивності за рахунок втрати від зменшення ефективності праці через недостатню кваліфікацію персоналу, конфлікти або погану організацію робочого процесу;

- фінансові витрати це втрати, пов'язані з правовими суперечками, компенсаціями або штрафами, якщо причиною дії або недбалість працівників.

Таблиця 1.1

Класифікація загроз кадрові безпеці

Загрози кадровій безпеці	Групи ризику серед персоналу	Опис загрози
Втрата ключових працівників	Ризики пов'язані з кваліфікацією	Втрата досвідчених спеціалістів, які мають унікальні знання і навички, що може призвести до зниження продуктивності
Невідповідність кваліфікації	Ризики, пов'язані з навчанням	Підготовка кадрів, що не відповідає вимогам, може призвести до помилок у роботі і зниження якості продукції
Конфлікти в колективі	Ризики пов'язані з соціальною динамікою	Невирішені конфлікти можуть призвести до зниження морального клімату в колективі, що вплине на ефективність роботи
Високий рівень плинності кадрів	Ризики пов'язані з мотивацією	Часті звільнення працівників можуть призвести до втрати знань та досвіду, а також до додаткових витрат на найм
Проблеми з дотриманням трудового законодавства	Ризики пов'язані з управлінськими процесами	Недостатня увага до правових аспектів може призвести до юридичних наслідків і фінансових втрат для підприємства
Зниження моральної мотивації працівників	Ризики пов'язані з психологічним кліматом	Низька мотивація може призвести до зниження продуктивності праці та збільшення плинності кадрів
Недостатній рівень комунікації	Ризики пов'язані з інформаційними потоками	Погана комунікація може призвести до непорозумінь, помилок в роботі та зниження ефективності командної роботи
Відсутність системи навчання та розвитку персоналу	Ризики пов'язані з професійним зростанням	Без систематичного навчання співробітників компанія може залишитися без кваліфікованих кадрів, здатних виконувати сучасні задачі.
Вплив зовнішніх економічних умов	Ризики пов'язані з ринковими змінами	Економічні ризики, зміни в законодавстві можуть призвести до звільнення або скорочення витрат на кадри

2. Організаційні наслідки [5]:

- порушення робочих процесів, тобто збої в організації робочих процесів через відсутність ключових працівників, що призводить до зниження якості або затримок у виконанні завдань;

- зниження адаптивності, передбачає втрату можливості швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі через відсутність необхідних компенсацій або нестабільність кадрів.

3. Репутаційні наслідки передбачають:

- погіршення іміджу передбачає негативний вплив на репутацію компанії через публічні конфлікти, високий рівень плинності або низьку якість обслуговування клієнтів через кадрові проблеми [45];

- зниження довіри з боку партнерів, клієнтів або інвесторів через внутрішні конфлікти, неетичну поведінку персоналу або витік конфіденційної інформації.

4. Юридичні наслідки:

- ризик судових процесів з боку працівників, клієнтів або інших зацікавлених сторін через порушення трудового законодавства, контрактних зобов'язань або інших юридичних норм;

- можливість застосування санкцій з боку регулярних органів через недотримання норм охорони праці, прав працівників або інших законодавчих вимог [23].

5. Соціальні наслідки:

- психологічний клімат в колективі, тобто погіршення морального клімату, зростання рівня стресу та незадоволеності працівників через постійні конфлікти або нестабільність у колективі;

- зниження рівня лояльності та залученості персоналу, що може призвести до зниження продуктивності та збільшення плинності кадрів.

Ці наслідки можуть взаємодіяти та посилювати один одного, створюючи складні проблеми для підприємства. Управління ризиками кадрової безпеки має бути пріоритетом для забезпечення стабільності та довгострокового успіху підприємства.

З огляду на існуючі загрози можна виділити основні методи їхньої протидії (попередження) (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Методи попередження загроз та ризиків КБП

Узагальнено автором за [38, 46]

Таким чином, кадрова безпека повинна розглядатися як система, що

забезпечує стабільне функціонування та розвиток підприємства. Це передбачає створення умов, які гарантують захист законних інтересів підприємства, власників і персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз. В даному ключі важливо, щоб розвиток системи КБП ґрунтуватися на детальному аналізі ризиків і загроз, а також на розробці відповідних методів для їхнього нівелювання.

1.3. Функціональні компоненти механізму забезпечення кадрової безпеки

Механізм забезпечення кадрової безпеки призначений для досягнення та підтримки рівня захищеності підприємства від загроз, пов'язаних з персоналом. Він охоплює систему заходів та інструментів, які забезпечують стабільність функціонування колективу, запобігають кадровим ризикам, а також сприяють розвитку та підвищенню ефективності діяльності працівників в інтересах підприємства.

На думку Копча Ю.Ю., реалізацію механізму КБ необхідно формувати з метою «формуванні стабільного, високопрофесійного кадрового складу на підприємстві, що відповідає сучасним вимогам» [25].

Латишева О.В, Підгора Є.О. наголошують, що механізм забезпечення кадрової безпеки це сукупність заходів, інструментів і методів, спрямованих на збереження стабільності та безперервності роботи організації через захист від загроз, пов'язаних з персоналом [28].

На переконання Гулої О. механізм забезпечення кадрової безпеки це «сукупність методів, методик, інструментів, засобів, спрямованих на забезпечення безпекових умов як для кадрів...» [10].

«Будучи важливою складовою КБП, її механізм покликаний сприяти дотриманню принципів, ефективному використанню методів, засобів, заходів, інструментів, збереженню об'єктів кадрової безпеки та суб'єктів» [6]. Також автор вказує на те, що механізм забезпечення КБ повинен діяти в

напряму «попередження різноманітних загроз, зокрема з боку тих же суб'єктів безпеки, для досягнення цілей діяльності підприємства та зміцнення його кадрової безпеки, через виконання поставлених завдань» [56].

Зазначимо, що цей механізм має свою структуру, яка включає такі ключові елементи.

Основою кадрової безпеки є чіткі цінності та принципи, на яких базується політика управління персоналом. Ці принципи визначають орієнтири для всіх управлінських рішень.

Олійник В., Савченко М. переконані, що «принципи формування кадрової безпеки необхідно розглядати як складовий елемент стратегії управління персоналом на підприємстві» [43]. До базових принципів механізму забезпечення кадрової безпеки відносяться (рис.1.3):

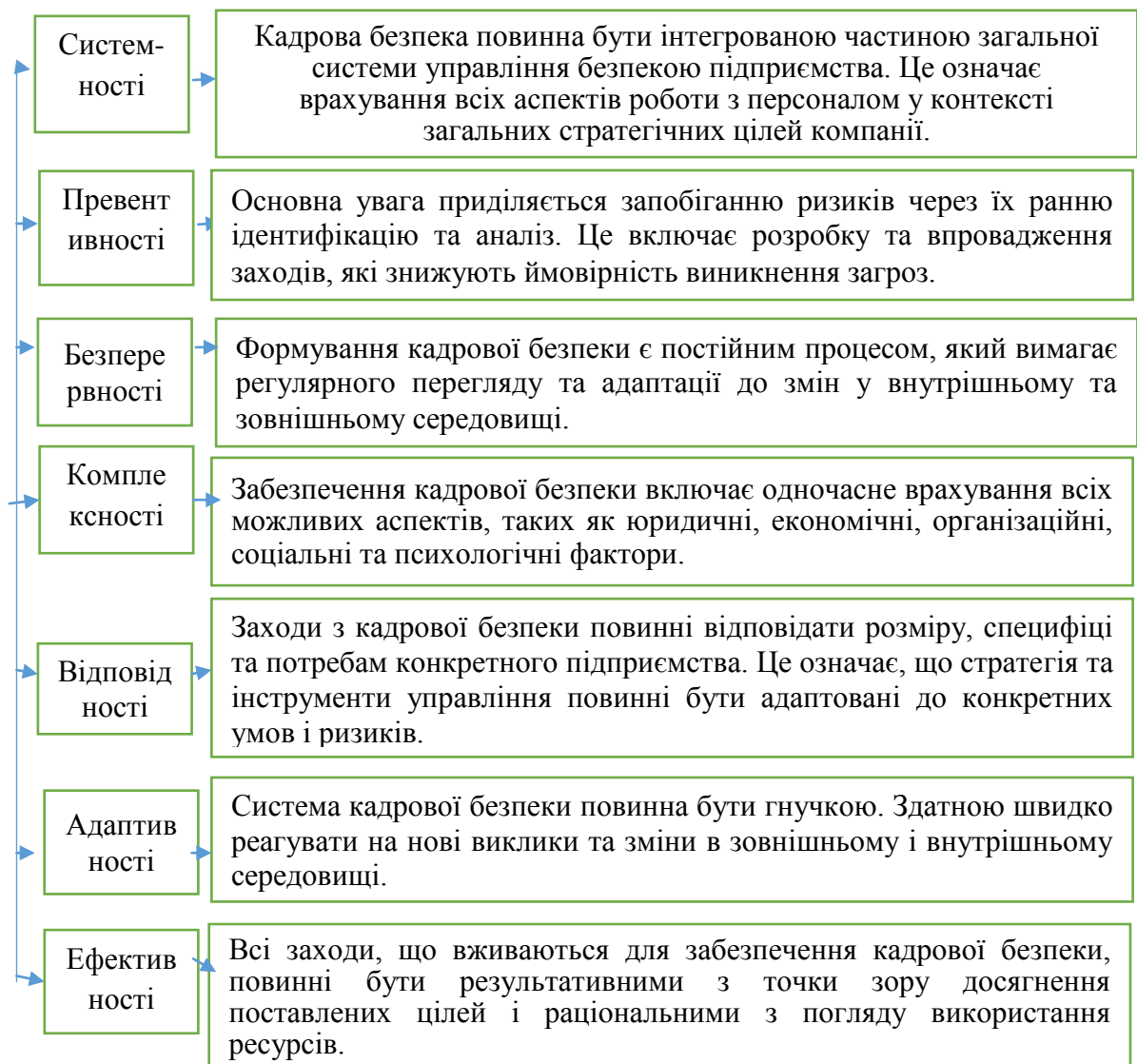


Рис. 1.3. Базові принципи механізму забезпечення кадрової безпеки

Кадрова безпека має бути інтегрованою в загальну стратегію розвитку підприємства. Стратегічними цілями КБП є:

- підтримка стабільного кадрового потенціалу;
- забезпечення розвитку компетенцій та навичок працівника;
- мінімізація ризиків, пов'язаних з конфліктами, плинністю кадрів та їх неефективною роботою.

Основні завдання включають моніторинг і аналіз кадрових ризиків, своєчасне виявлення загроз, розробку та реалізацію заходів з їх попередження.

Для успішного досягнення цілей кадрової безпеки необхідно дотримуватися певної послідовності дій [22]: 1) Вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на кадрову стабільність. 2) Розробка плану дій для попередження та ліквідації загроз. 3) Реалізація запланованих заходів, спрямованих на захист кадрового потенціалу. 4) Постійний нагляд за кадровою ситуацією та своєчасне коригування дій у разі необхідності.

Суб'єктами механізму кадрової безпеки виступають: адміністрація організації (відповідальна за реалізацію політики кадрової безпеки та захист прав працівників), HR-відділ (займається підбором, навчанням та адаптацією персоналу, а також моніторингом кадрових загроз), керівники відділів (відповідають за безпосереднє управління своїми командами та мінімізацією ризиків у межах своїх підрозділів), профспілки та представники працівників (захищають права і інтереси, зокрема в питаннях кадрової політики та безпеки).

Для гарантування результативної роботи механізму кадрової безпеки та його посилення необхідно «поєднувати матеріальні вкладення в персонал з моральними, створювати умови для кар'єрного росту персоналу...здійснювати диференціацію розміру доходів працівників, що виконують різні функції» [6].

Визначимо основні методи та інструменти механізму забезпечення кадрової безпеки:

- психологічні методи передбачають створення сприятливого клімату в колективі, управління конфліктами, підвищення мотивації працівників [14];
- організаційні заходи передбачають удосконалення кадрової політики, чітка регламентація процесів найму, адаптації та звільнення;
- юридичні інструменти передбачають правовий захист інтересів працівників та підприємства, створення прозорої системи договорів і трудових відносин [29].

Для забезпечення ефективної реалізації механізму КБП необхідні певні ресурси: фінансові (забезпечення заробітної плати, системи мотивації та заохочень, інвестиції в навчання і розвиток персоналу), інформаційні (системи обліку та аналізу даних про працівників, що дозволяють оперативно виявляти потенційні ризики), технологічні (впровадження сучасних HRM-систем для автоматизації процесів управління персоналом). Наголосимо, що політика управління ресурсами кадрової безпеки повинна бути узгоджена із загальною стратегією підприємства та враховувати поточні економічні та соціальні умови. Ефективне використання ресурсів допомагає мінімізувати витрати та підвищити продуктивність праці.

Морозова М.Е. зазначає, що основними напрямками політичної діяльності в сфері кадрової безпеки є: впровадження ефективних політик найму та навчання персоналу, запобігання конфліктів у колективі та створення позитивного клімату, захист прав і створення прозорих умов праці [36].

Переконані, що важливу роль у механізмі забезпечення кадрової безпеки відіграє корпоративна культура та цінності, якими керується компанія. Вони формують атмосферу довіри, взаємодопомоги та відповідальності серед працівників, що сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із внутрішніми загрозами. Чітко визначені принципи та норми поведінки

сприяють створенню стабільного середовища в якому кожен співробітник розуміє свою роль у досягненні стратегічних цілей компанії. Корпоративні цінності також впливають на процеси мотивації, адаптації та розвитку персоналу, що допомагає залучити й утримати кваліфікованих фахівців, зменшити плинність кадрів і підвищити загальну ефективність управління людськими ресурсами.

Функціональні компоненти механізму забезпечення КБП наведено на рис. 1.4.

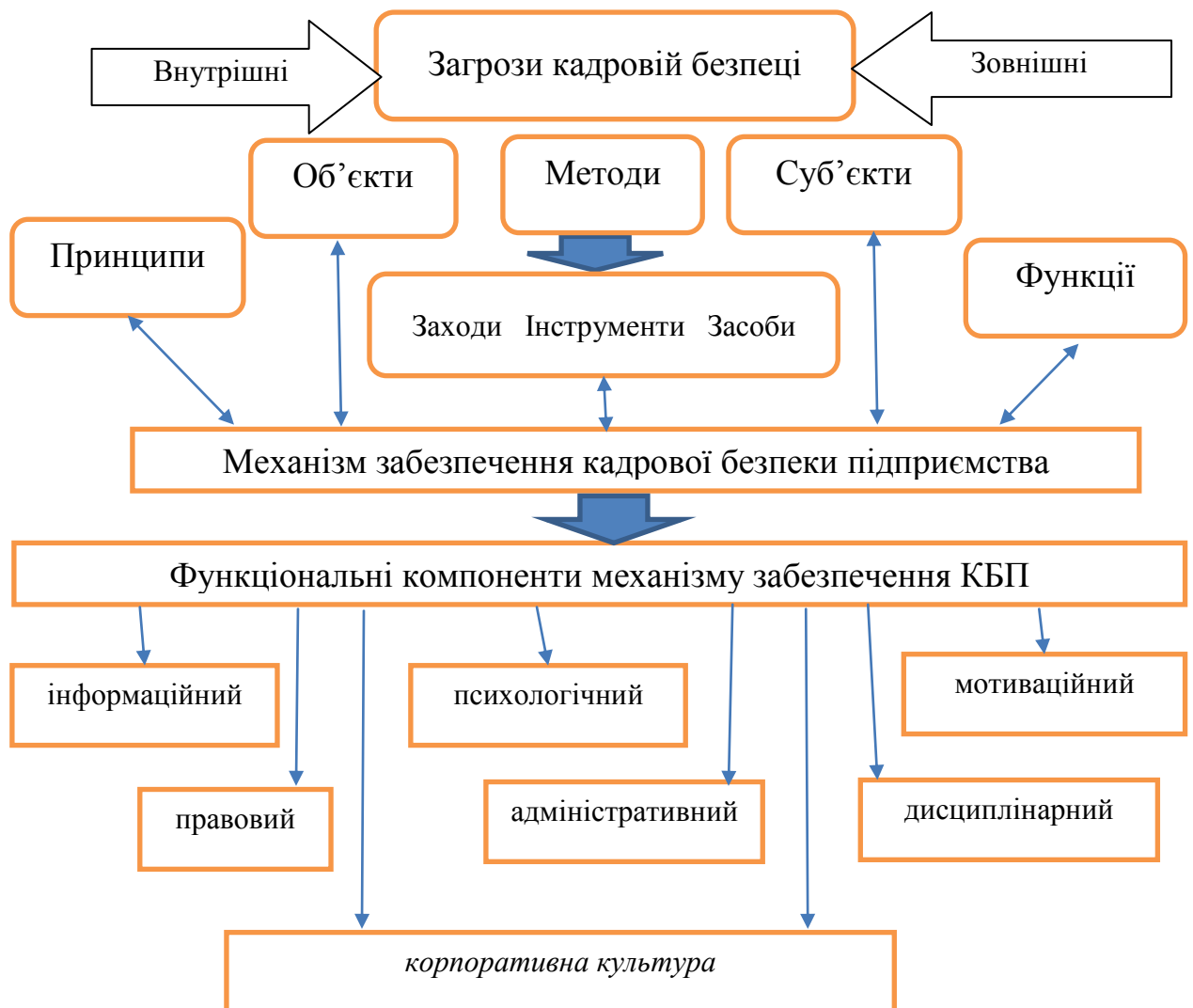


Рис. 1.4. Функціональні компоненти механізму забезпечення КБП

Воронка О.З. переконана, що «кадрова безпека є головною складовою економічної безпеки, ефективна робота підприємства залежить від комплексу заходів, які здійснюються задля зміцнення кадрової безпеки» [7].

Таким чином, ефективний механізм забезпечення кадрової безпеки повинен враховувати всі складові та бути спрямованим на захист інтересів підприємства та його працівників, забезпечуючи стабільність та розвиток.

Висновки до першого розділу

1. Узагальнений підхід до визначення кадрової безпеки може бути сформульовано як комплекс заходів, що спрямовані на захист інтересів підприємства від загроз, пов'язаних з персоналом. Вона включає правове та інформаційне забезпечення, управління процесами найму, навчання, мотивації та звільнення співробітників, а також мінімізацію ризиків, які виникають через поведінку працівників, а також створення умов для мотивації працівників діяти в інтересах підприємства, з урахуванням етичних стандартів і корпоративної культури, також має важливе значення.

2. Проведено класифікацію загроз КБП за групами ризиків, яка дає можливість краще розуміти та оцінювати деякі загрози, які виникають у різних сферах діяльності. Розглянуто загальну типологію наслідків ризиків кадрової безпеки, які відображають різні аспекти впливу на підприємство.

3. Виділено основні методи попередження загроз та ризиків КБП: психологічне тестування та оцінка надійності, планування кар'єрного зростання, зовнішній та внутрішній аудит безпеки, впровадження системи раннього попередження, розвиток корпоративної культури, система наставництва, санаційні заходи. Ці методи спрямовані на проактивне управління кадровими ризиками, покращення робочого середовища та зниження можливих загроз для стабільного функціонування організації.

4. Встановлено, що механізм КБП – це сукупність заходів, процесів, інструментів, спрямованих на захист організації від загроз, пов'язаних із людськими ресурсами, при цьому особливу роль у ньому повинна відігравати корпоративна культура, яка формує атмосферу довіри, взаємодопомоги та відповідальності серед працівників, що сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із внутрішніми загрозами. Чітко визначені принципи та норми поведінки

сприяють створенню стабільного середовища в якому кожен співробітник розуміє свою роль у досягненні стратегічних цілей компанії. Корпоративні цінності також впливають на процеси мотивації, адаптації та розвитку персоналу, що допомагає залучити й утримати кваліфікованих фахівців, зменшити плинність кадрів і підвищити загальну ефективність управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА С(Ф)Г «МІЧУРІНА»

2.1. Фінансово-економічна характеристика С(Ф)Г «МІЧУРІНА»

Дослідження проводилося в С(Ф)Г «МІЧУРІНА» розташованого в Синельниківському районі Дніпропетровської обл., яке зареєстроване 03 березня 2000 р. Керівником господарства є Лобач Д.М. Основний вид діяльності – «вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур». Додаткові види діяльності включають допоміжні роботи в рослинництві, продукти борошномельно-круп'яної промисловості, оптову торгівлю зерном та іншими сільськогосподарськими товарами, послуги автотранспорту.

С(Ф)Г «МІЧУРІНА» має значний досвід стабільного функціонування протягом 24 років, що свідчить про його успішну діяльність. Організаційна структура господарства в спрощеному вигляді представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура С(Ф)Г «МІЧУРІНА»

Аналіз майна та капіталу С(Ф)Г «МІЧУРІНА» за досліджуваний період показує значне зростання загальної вартості активів господарства – з 24786, 6

тис.грн у 2019 р. до 54913,7 тис.грн у 2023 р., що складає приріст 121,55% (табл.2.1). Найбільше збільшення відбулося в необоротних активах (зростання в 3,5 рази), що свідчить про активне інвестування в основні засоби. Оборотні активи також зросли майже вдвічі, при цьому запаси зросли в 4,7 рази, досягнувши 19360,9 тис.грн у 2023 р.

Таблиця 2.1

Оцінка майна та капіталу С(Ф)Г «МІЧУРІНА» за 2019-2023 рр., тис. грн.

Види активів та пасивів	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Майно - усього	24 786,6	43 856,8	31 983,7	41 064,1	54 913,7	221,55
Необоротні активи	4 369,9	3 514,4	5 435,1	11 274,2	15 450,0	353,56
Основні засоби	3 238,0	4 369,9	3 514,4	5 435,1	11 274,2	348,18
Оборотні активи	20 416,7	40 342,4	26 548,6	29 789,9	39 463,7	193,29
Запаси	4 055,2	6 869,6	8 933,8	15 554,1	19 360,9	477,43
Поточна дебіторська заборгованість	12 860,7	29 336,7	17 330,0	13 787,3	19 551,4	152,02
Гроші, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції	3 447,0	4 099,8	155,4	378,4	450,9	13,08
Витрати майбутніх періодів	53,8	36,3	129,4	70,1	100,5	186,80
Капітал- усього	24 786,6	43 856,8	31 983,7	41 064,1	54 913,7	221,55
Власний капітал	8 526,2	10 963,3	13 185,3	15 481,5	20 950,0	245,71
Зареєстрований (пайовий) капітал	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	100,00
Зобов'язання і забезпечення	16 260,4	32 893,5	18 798,4	25 582,6	33 963,7	208,87
Поточні зобов'язання	16 260,4	32 893,5	18 798,4	25 582,6	33 963,7	208,87
Поточна кредиторська заборгованість	7 619,2	22 952,9	16 141,2	18 820,3	24 665,0	323,72

Власний капітал підприємства зріс на 145,7%, досягнувши у 2023 р. 20950,0 тис.грн, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості. Однак, одночасно зросли поточні зобов'язання та кредиторська заборгованість, які збільшилися відповідно 208,87% і 323,72%. Це вказує на необхідність покращення управління зобов'язаннями та забезпечення своєчасного погашення боргів для уникнення фінансових труднощів у майбутньому.

За період 2019-2023 рр. фінансові результати С(Ф)Г «МІЧУРІНА»

демонструють змішану динаміку (табл.2.2). Дохід від реалізації продукції зріс не значно на 5,15%. Собівартість реалізованої продукції зросла на 7,72%.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності С(Ф)Г «МІЧУРІНА», тис. грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Дохід від реалізації продукції	276892,1	217772,2	231290,4	263987,0	291150,0	105,15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	254 837,7	181697,4	198195,8	230316,1	274516,0	107,72
Інші операційні витрати.	20 158,4	31 616,5	32 755,5	41 628,1	50 134,6	248,70
Валовий прибуток (збиток)	22 054,4	36 074,8	33 094,6	33 670,9	16 634,0	75,42
Валовий прибуток (збиток) у % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	7,96%	0,09	0,14	0,13	0,06	71,73
Фінансові та інвестиційні доходи	629,4	196,2	1 125,4	132,8	210,3	33,41
Фінансові та інвестиційні витрати	1 201,7	1 166,2	1 234,7	320,6	1 001,1	83,31
Фінансовий результат до оподаткування	1 443,6	4 059,9	2 709,7	2 997,2	3 054,2	211,57
Чистий прибуток (збиток)	1 183,8	3 329,1	2 222,0	2 457,7	2 504,4	211,64
Чистий прибуток (збиток) у % до доходу від реалізації продукції	0,43	0,80	0,96	0,93	0,86	0,43
Чистий прибуток (збиток) у % до валового прибутку (збитку)	5,37	9,23	6,71	7,30	15,06	9,69

Валовий прибуток знизився на 24,25%, що вказує на скорочення маржі з 7,96% до 6%. Інші операційні витрати зросли більш ніж удвічі, що негативно вплинуло на прибутковість. Незважаючи на це, фінансовий результат до оподаткування зріс на 111,57%, що в свою чергу свідчить про покращення фінансової ефективності підприємства, незважаючи на зростання витрат.

Аналіз фінансової стійкості С(Ф)Г «МІЧУРИНА» за досліджуваний період свідчить про змішані результати щодо ключових показників (рис.2.2).

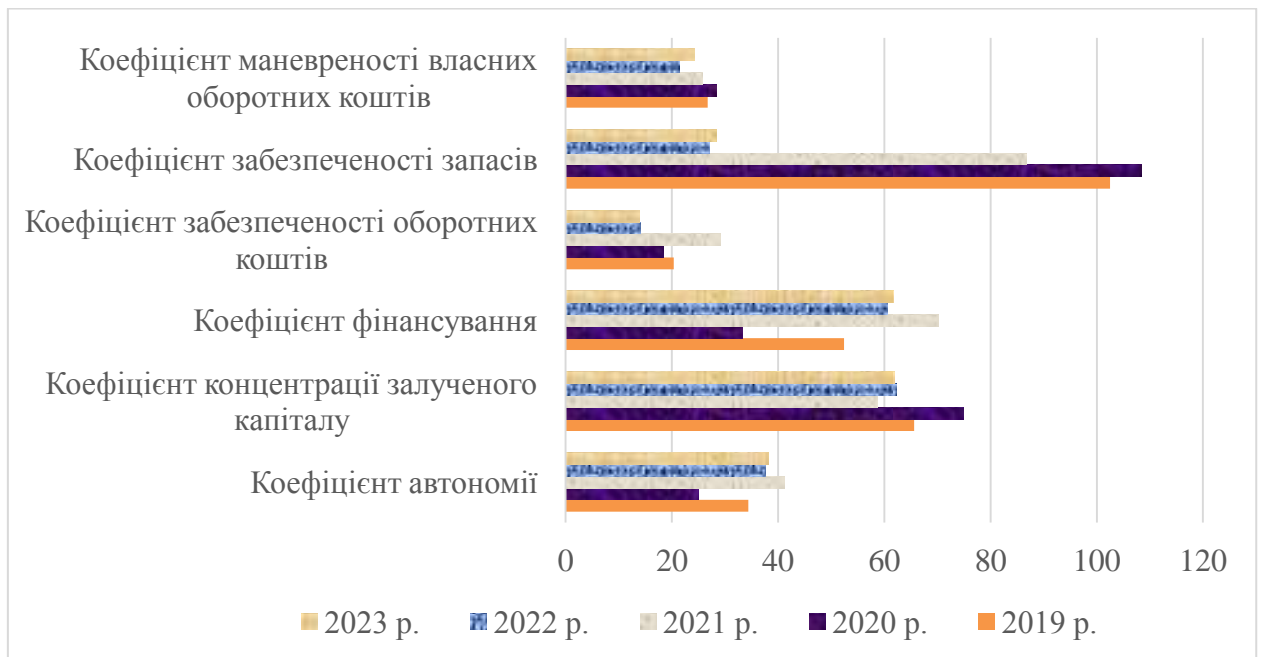


Рис.2.2. Оцінка фінансової стійкості С(Ф)Г «МІЧУРИНА» за 2019-2023 рр.

Коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу в загальних активах, протягом періоду був нижчим за нормативне значення ($>0,5$), коливаючись від 25% до 41,23%. Це означає, що підприємство значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування. Водночас, коефіцієнт концентрації залученого капіталу був стабільно високим, що свідчить про значну частку зобов'язань у структурі капіталу. Коефіцієнт фінансування перевищував нормативне значення (>1), що вказує на те, що власний капітал використовувався ефективніше активів. Однак, коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів значно впав, що вказує на недосконалість власних коштів для фінансування оборотних активів. Коефіцієнт забезпеченості запасів різко знизився у 2022 р. порівняно з попередніми роками, що свідчить про проблеми з управлінням запасів. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів залишився на рівні близькому до 25%, що є позитивною тенденцією, адже це свідчить про зростаючу можливість господарства маневрувати власними оборотними засобами.

Аналіз ліквідності господарства є важливим етапом у оцінці його

фінансового стану та здатності виконувати короткострокові зобов'язання (рис.2.3).

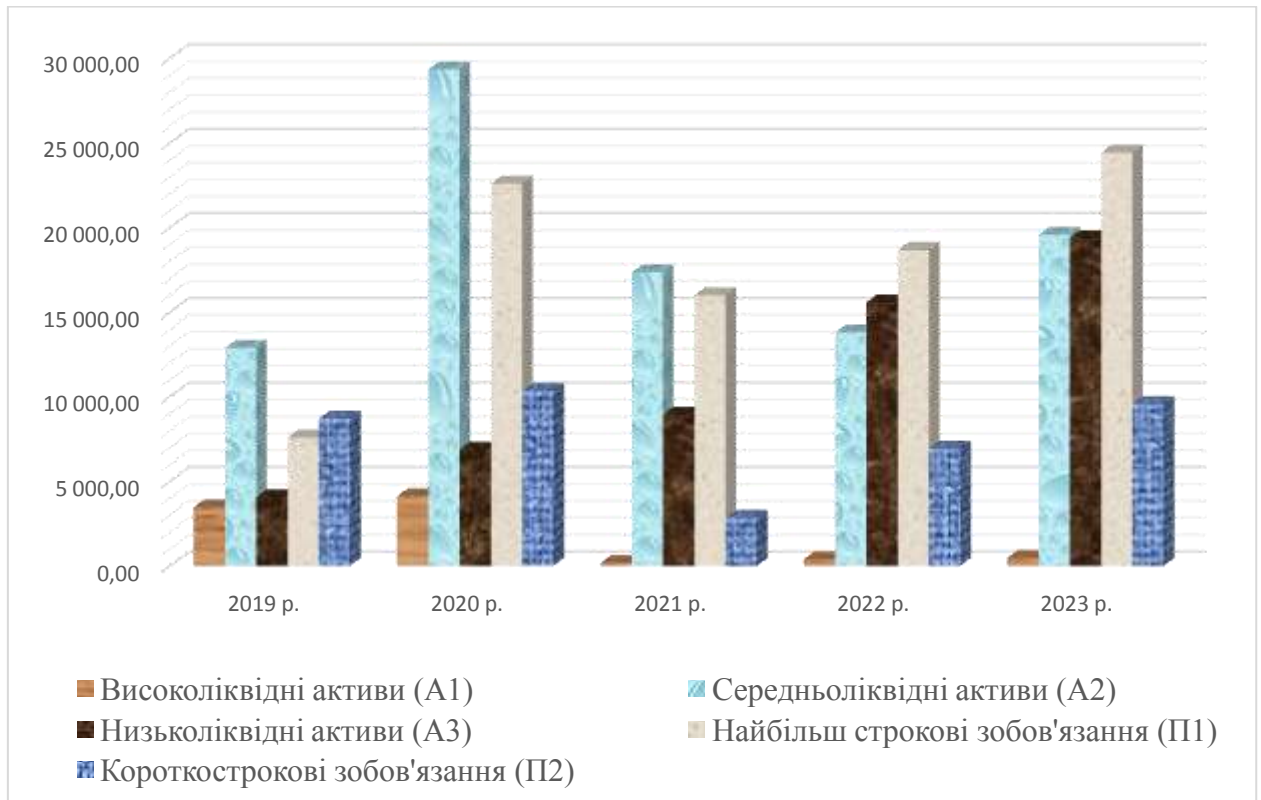


Рис. 2.3. Оцінка ліквідності С(Ф)Г «МІЧУРІНА», тис. грн.

Аналіз ліквідності С(Ф)Г «МІЧУРІНА» за досліджуваний період вказує на ряд викликів у фінансовій стабільності господарства. Нестабільність у високоліквідних активах, разом зі зростаючими зобов'язаннями, підкреслює важливість ефективного управління ліквідністю. У той час середньоліквідні активи показують ознаки відновлення загальна картина потребує впровадження стратегій для зниження ризиків ліквідності та забезпечення фінансової стійкості господарства в стратегічній перспективі.

В додатку А наведено оцінку ділової активності С(Ф)Г «МІЧУРІНА», яка демонструє суттєві зміни у показниках за досліджуваний період. Загальний коефіцієнт обертання капіталу знизився з 11,83 до 6,06, що становить лише 51,27% від рівня 2019 р. Фондовіддача необоротних активів також впала (46,39% від початкового рівня), що вказує на зменшення

ефективності використання цих активів. Тривалість одного обороту оборотних активів значно зрослі з 5 до 17 днів, що свідчить про затримки в обігу активів. Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості зменшився з 24,88 до 17,46, при цьому тривалість одного обороту залишилася стабільною на рівні 21 дня. Ці показники вказують на зниження ділової активності підприємства, проблеми в управлінні оборотними активами та потребу в оптимізації ресурсів для підвищення ефективності діяльності.

Комплексна оцінка фінансового стану С(Ф)Г «МІЧУРІНА» за період 2019-2023 рр. показує певні зміни у фінансових показниках (додаток Б). Коефіцієнт поточної ліквідності залишився стабільним, коливаючись в межах 1,16-1,41, з рейтингом 8-9, що свідчить про достатню ліквідність господарства. Проте коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 1,00 у 2019 р. до 0,59 у 2023 р., отримуючи рейтинг 7 у останньому році, що вказує на проблеми з покриттям короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт фінансової незалежності знизився до 61,85 у 2023 р. (рейтинг 7), вказуючи на зменшення частки власного капіталу у фінансуванні активів. Інтегрований показник фінансового стану знизився з 8,46 до 8,06, що свідчить про не значне погіршення фінансової ситуації. Незважаючи на це, С(Ф)Г «МІЧУРІНА» утримувало рейтинг «А» протягом усього періоду, що вказує на задовільний фінансовий стан, але при цьому потребує вдосконалення в управлінні ліквідністю та діловою активністю.

2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА» та оцінка її стану за окремими складовими

Перш за все наголосимо, що в С(Ф)Г «МІЧУРІНА» немає окремого структурного підрозділу служби економічної безпеки отже ці питання розподілені між різними функціональними підрозділами та відповідальними особами. Керівник бере активну участь у прийнятті стратегічних рішень,

спрямованих на забезпечення ФЕБ господарства.

Головний бухгалтер відповідає за управління фінансами, складання та аналіз фінансової звітності, ідентифікацію, аналіз та управління фінансовими ризиками. Також він розробляє стратегії податкового планування, що дозволяє зменшити податкове навантаження господарства та максимізувати відшкодування податкових витрат.

Бухгалтерія забезпечує внутрішній контроль за фінансовою діяльністю господарства, виявляючи та запобігаючи можливим фінансовим ризикам, шахрайствам та помилкам. Крім того, бухгалтерія співпрацює з аудитором для проведення зовнішнього аудиту фінансової діяльності господарства.

Юрист забезпечує дотримання законодавства у всіх аспектах діяльності господарства, включаючи оподаткування, трудові відносини, контрактні зобов'язання та інші правові аспекти. Також юриста долучають до процесу управління ризиками, ідентифікуючи потенційні правові ризики, він також вирішує спори з контрагентами, партнерами чи співробітниками, що можуть впливати на ФЕБ господарства.

Головний економіст відповідає за контроль витрат, аналізуючи та проводячи моніторинг витрат на різних напрямках діяльності господарства. Це допомагає виявити недооснащеність, раціоналізувати витрати та підвищувати ефективність використання ресурсів, контролює оборотні та необоротні активи підприємства, що допомагає уникнути надмірної ліквідності що може загрожувати ФЕБ.

Наголосимо, що успішна економічна безпека господарства залежить від спільних зусиль всіх його працівників. ФЕБ господарства залежить від активної участі всіх його працівників у виявленні, управлінні та запобіганні ризикам.

Таким чином, ці функціональні підрозділи та відповідальні особи спільно працюють над питанням ФЕМ господарства. Спираючись на свої знання та досвід для прийняття ефективних управлінських рішень.

Система аналітичного забезпечення ФЕБ в С(Ф)Г «МІЧУРІНА» має на меті забезпечення надійного контролю, аналізу та управління економічною безпекою господарства. Основні задачі цієї системи передбачають (рис. 2.4).

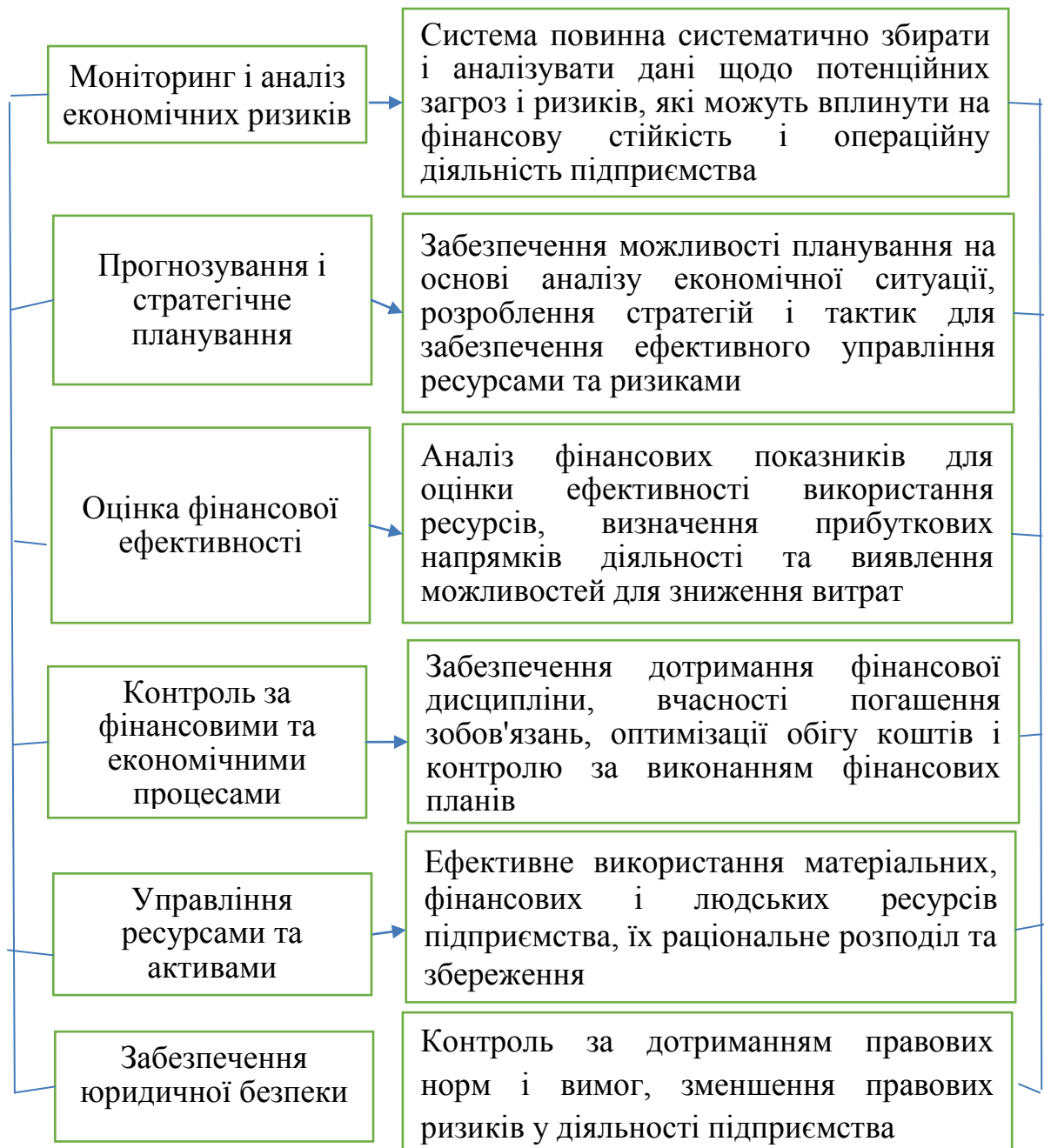


Рис. 2.4. Основні задачі аналітичного забезпечення ФЕБ С(Ф)Г «МІЧУРІНА»

Основна мета аналітичного забезпечення ФЕБ С(Ф)Г «МІЧУРІНА» це забезпечити внутрішню стабільність, конкурентоспроможність і розвиток господарства через управління ресурсами і ризиками.

Проаналізуємо складові ФЕБ С(Ф)Г «МІЧУРИНА». Аналіз і оцінювання ФЕБ господарства здійснювався у такій послідовності: виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають ФЕБ господарства (щодо кожної з функціональних складових), аналіз і оцінювання ступеню їх впливу, розрахунок узагальнених показників ФЕБ для кожної з функціональних складових, розрахунок зведеного показника ФЕБ (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Складові й рівні ФЕБ С(Ф)Г «МІЧУРИНА»

Показник	2022 р.	2023 р.
Фінансова складова	0,17	0,29
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,62	0,15
Коефіцієнт рентабельності активів	0,07	0,09
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,59	1,32
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,47	1,61
Виробничо-збутова складова	0,31	0,57
Коефіцієнт фондівдачі	0,47	1,41
Коефіцієнт придатності	0,69	0,67
Коефіцієнт оновлення	0,29	0,10
Техніко-технологічна складова	0,31	0,71
Коефіцієнт рівня заробітної плати	0,29	0,21
Коефіцієнт стабільності кадрів	1,00	1,00
Кадрова складова	0,37	0,69
Зведений коефіцієнт ФЕБ	0,37	0,59
Рівень ФЕБ безпеки	низький	середній

На основі поданих показників ФЕБ господарства за 2022 р. та 2023 р. можна зробити наступні висновки:

1. Фінансова складова. Коефіцієнт фінансової складової зріс з 0,17 до 0,29, що свідчить про покращення фінансової стійкості господарства. Однак, коефіцієнт рентабельності продажів значно знизився з 0,62 до 0,15, що свідчить про зниження ефективності управління витратами.

2. Виробничо-збутова складова також покращилась, показник зріс з 0,31 до 0,57. Це свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів та збутових стратегій.

3. Коефіцієнт техніко-технологічної складової також покращився, це вказує на збільшення, яке відбулося в необоротних активах (зростання в 3,5 рази), що свідчить про активне інвестування в основні засоби.

4. Коефіцієнт кадрової безпеки теж мав тенденцію до зростання, що вказує на покращення управління людськими ресурсами.

5. За результатами аналізу зведеного коефіцієнта рівня ФЕБ господарства який зріс з 0,37 до 0,59 (159,46%), що свідчить про загальне покращення рівня ФЕБ.

За допомогою пелюсткової діаграми візуалізуємо рівні ФЕБ господарства за допомогою рис. 2.5. За допомогою пелюсткової діаграми є можливість: оцінити рівень ФЕБ за різними критеріями, виявити сильні та слабкі сторони господарства в різних аспектах його діяльності, візуалізувати дисбаланси між різними параметрами, які потребують покращення або більшої уваги, полегшити прийняття управлінських рішень на основі чіткого розуміння ключових загроз та можливостей господарства.

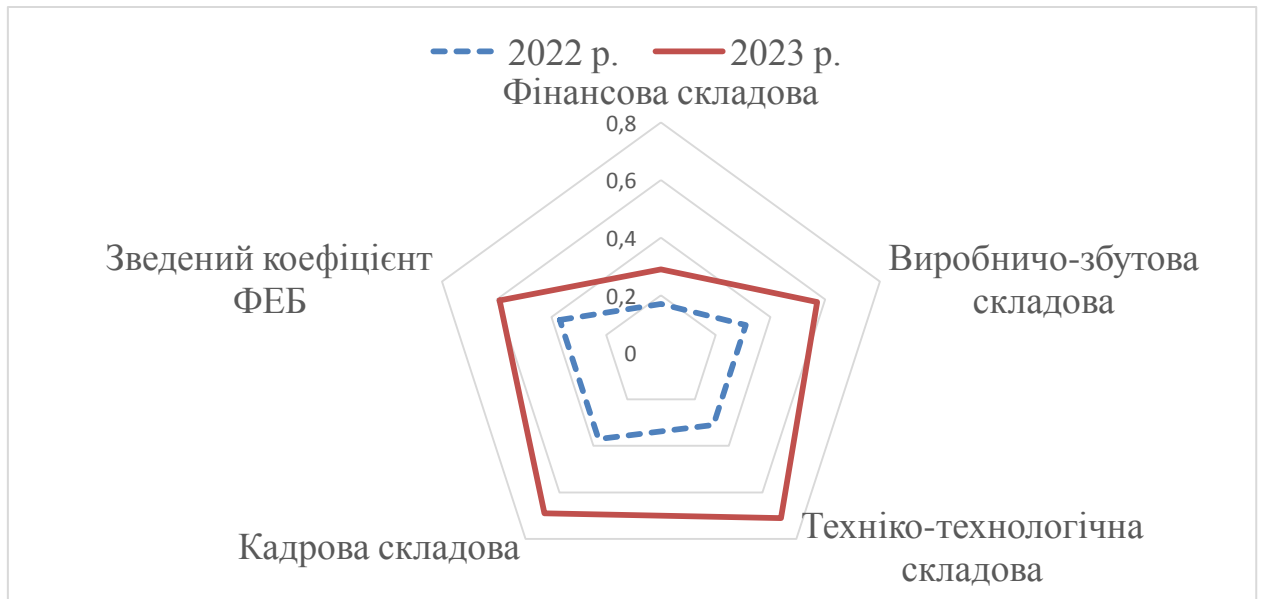


Рис. 2.5. Рівні складових економічної безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА», 2023р.

Чим ближче значення оцінки до одиниці, тим вищий рівень ФЕБ, оцінка нижче 0,5 свідчить про послаблення цього рівні. Аналіз окремих складових дозволить встановити звідки надходять погрози. Таким чином, в 2023 р. С(Ф)Г «МІЧУРІНА» мав середній рівень ФЕБ.

Оцінка ФЕБ господарства дозволяє виявити відхилення фактичних показників від оптимальних значень, дозволяє аналізувати динаміку показників, виявити найбільш слабкі сторони життєдіяльності підприємства, використовувати графічний метод при оцінці результатів реалізації різних варіантів управлінських рішень для визначення стану життєздатності С(Ф)Г «МІЧУРІНА».

На останок, в додатку В наведемо SWOT-аналіз, який є інструментом для визначення конкурентної позиції С(Ф)Г «МІЧУРІНА», при цьому він дозволяє проаналізувати внутрішні сильні та слабкі сторони господарства, а також зовнішні можливості та загрози.

2.3. Діагностика механізму забезпечення кадрової безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА»

На початку відмітимо, що для С(Ф)Г «МІЧУРІНА» кадрова безпека це стан його захищеності від ризиків, пов'язаних з персоналом, що може вплинути на стабільність, ефективність і безперервність його діяльності. Це включає в себе управління ризиками, пов'язаними набором, відбором, мотивацією, утриманням, розвитком та звільненням працівників. Основні компоненти кадрової безпеки включають (рис.2.6).

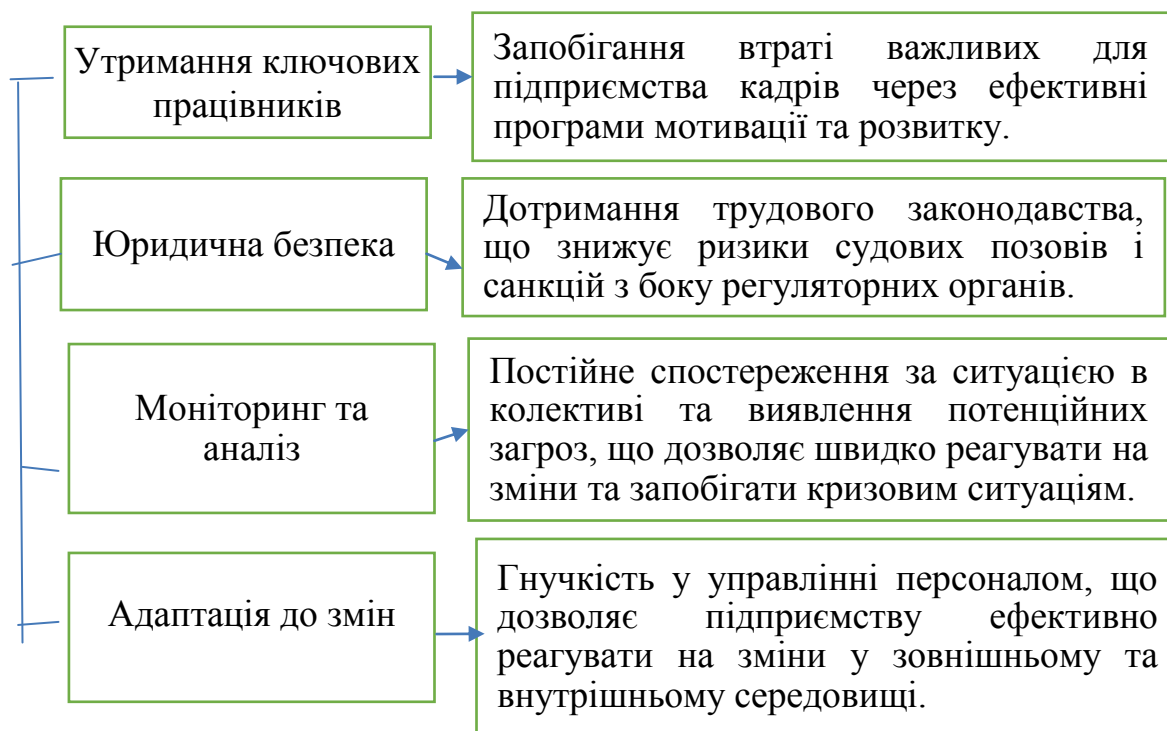


Рис. 2.6. Основні компоненти кадрової безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА»

Відповідно, кадрова безпека є важливою складовою безпеки підприємства, оскільки забезпечує стабільність, продуктивність і розвиток С(Ф)Г «МІЧУРІНА» в довгостроковій перспективі.

Пропонуємо провести аналіз рівня кадрової безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Рівень кадрової безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА», 2023 р.

Показник	Нормативне значення	Фактичне значення
коефіцієнт забезпечення персоналом	1	0,8
коефіцієнт плинності персоналу	мінімальне	0,13
коефіцієнт мотивації	1	1,03
коефіцієнт інтелектуального рівня працівників	1	0,9

У 2023 р. рівень кадрової безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА» демонструє

неоднозначні показники. Зокрема, коефіцієнт забезпечення персоналом становить 0,8, що свідчить про деякий дефіцит робочою силою на підприємстві відносно необхідного рівні (хоча для працівників сільського господарства існує система «бронювання», мобілізація продовжується, що призводить до дефіциту робочої сили в господарстві). Плинність кадрів знаходиться на рівні 0,13, що є прийнятним значенням, однак потребує контролю, щоб запобігти зростанню. Позитивним моментом є коефіцієнт мотивації, який перевищує нормативне значення і становить 1,03, коефіцієнт інтелектуального рівня працівників становить 0,9, що вказує на високий, але не максимальний рівень, це свідчить про те, що більшість працівників мають достатні знання та навички для виконання своїх обов'язків, однак існує можливість для подальшого розвитку та підвищення кваліфікації. Збільшення цього коефіцієнта може позитивно вплинути на інноваційність, продуктивність та ефективність роботи, що є критично важливим для забезпечення кадрової безпеки та досягнення стратегічних рішень С(Ф)Г «МІЧУРІНА».

Проведемо оцінку кадрового потенціалу С(Ф)Г «МІЧУРІНА» за допомогою SWOT-аналізу, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, які можуть вплинути на кадрову безпеку господарства (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу кадрового потенціалу для С(Ф)Г «МІЧУРІНА»

Сильні сторони	Можливості
----------------	------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Висококваліфікований персонал – наявність працівників з великим досвідом роботи в сільському господарстві. 2. Лояльність співробітників-стабільний колектив із низькою плинністю кадрів. 3. Тісні стосунки між керівництвом та працівниками – налагоджена комунікація, що сприяє швидкому вирішенню питань. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість участі у програмах навчання за рахунок субсидій. 2. Використання практик залучення випускників аграрних закладів вищої освіти, як правило Дніпровського державного аграрно-економічного університету. 3. Інтеграція новітніх технологій для підвищення продуктивності. 4. Співпраця з університетами для стажування та практики студентів.
Слабкі сторони	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність молодих фахівців та проблеми з їх залученням. 2. Можливий дефіцит навичок у галузі сучасних технологій. 3. Високий середній вік працівників – зростання вікової структури персоналу, що може знизити ефективність у перспективі. 4. Відсутність чіткої системи мотивації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення конкуренції на ринку праці – інші підприємства можуть запропонувати кращі умови для залучення кваліфікованих працівників. 2. Можливі законодавчі обмеження, що ускладнюють управління кадровим потенціалом. 3. Відтік висококваліфікованих кадрів в місто, у більш розвинені країни.

SWOT-аналіз дозволяє побачити реальну картину кадрової ситуації в господарстві і визначити напрями для покращення кадрової безпеки та розвитку персоналу.

Відмітимо, що основними методами управління кадровою безпекою, які використовуються в господарстві є:

- регулярна оцінка наявних людських ресурсів, їх кваліфікації, навичок і досвіду для виявлення сильних і слабких сторін в колективі;
- впровадження системи мотивації, що включає як фінансові, так і нефінансові інструменти для стимулювання продуктивності та залучення

працівників для досягнення цілей господарства;

- контроль за показниками плинності, аналіз причин звільнення та заходи для зменшення цього показника;

- проведення регулярних оцінок ризиків, пов'язаних із трудовими відносинами, для виявлення можливих загроз і розробки відповідних заходів для їх мінімізації;

- здійснення заходів щодо цивільного захисту, пожежної безпеки (особливо в умовах війни), що має на меті гарантування безпеки життєдіяльності та охорони праці співробітників.

Ці методи сприяють підвищенню рівня кадрової безпеки, забезпечуючи стабільність і ефективність роботи господарства.

Можемо визначити функціональні компоненти механізму забезпечення КБ С(Ф)Г «МІЧУРІНА» (рис.2.7). Кожна з цих складових відіграє важливу роль у створенні комплексної системи забезпечення кадрової безпеки, що сприяє стабільності та розвитку С(Ф)Г «МІЧУРІНА».

Визначені компоненти механізму забезпечення КБ С(Ф)Г «МІЧУРІНА», такі як мотиваційна, психологічна, адміністративна, організаційна та правова складові, взаємодіють між собою, що дозволяє господарству адаптуватися до змін умов ринку та забезпечувати належний рівень захищеності своїх працівників.

**Функціональні компоненти
механізму забезпечення КБ С(Ф)Г «МІЧУРІНА»**

Мотиваційна складова

Спрямована на підвищення рівня задоволеності працівників, їхньої мотивації та залучення до діяльності підприємства. Вона передбачає: розробку системи матеріальних і нематеріальних стимулів, таких як бонуси, премії, гнучкий графік роботи та соціальні пільги; проведення регулярних опитувань для вивчення потреб і очікувань працівників.

Психологічна складова

Важливий елемент загального стану працівників, що впливає на їхню продуктивність. Включає: програми психологічної підтримки та консультування для працівників; створення сприятливого психологічного клімату через відкриту комунікацію та підтримку з боку керівництва.

Адміністративна складова

Адміністративні заходи включають створення чіткої організаційної структури, що сприяє ефективному управлінню персоналом: розробка та впровадження регламентів, інструкцій і процедур, що регулюють трудові відносини; визначення обов'язків і відповідальності кожного співробітника; підтримка регулярного моніторингу і аналізу кадрових показників.

Організаційна складова

Спрямована на оптимізацію управлінських процесів і забезпечення ефективної роботи команди: розподіл та перерозподіл функцій управління кадровим потенціалом; Розробка механізмів зворотного зв'язку, що дозволяють працівникам висловлювати свої думки і пропозиції стосовно кадрової політики; налагодження системи комунікації між підрозділами підприємства.

Правова складова

Забезпечення дотримання трудового законодавства та прав працівників: розробка політики дотримання прав працівників та створення механізмів вирішення трудових спорів; проведення юридичних консультацій та навчань з питань трудового права; забезпечення захисту інформації та даних працівників, а також дотримання конфіденційності.

**Рис.2.7. Функціональні компоненти
механізму забезпечення КБ С(Ф)Г «МІЧУРІНА»**

Таким чином, реалізація даного механізму не лише сприяє зміцненню кадрової безпеки, але й забезпечує стійкий розвиток С(Ф)Г «МІЧУРІНА», дозволяючи ефективно реагувати на виклики, що постають перед

господарством в сучасних надскладних умовах, що в свою чергу, підвищує його конкурентоспроможність та сприяє досягненню мети діяльності.

Висновки до другого розділу

1. Наведено, що комплексна оцінка фінансового стану С(Ф)Г «МІЧУРІНА» за період 2019-2023 рр. показує певні зміни у фінансових показниках. Інтегрований показник фінансового стану знизився з 8,46 до 8,06, що свідчить про не значне погіршення фінансової ситуації. Незважаючи на це, С(Ф)Г «МІЧУРІНА» утримувало рейтинг «А» протягом усього періоду, що вказує на задовільний фінансовий стан, але при цьому потребує вдосконалення в управлінні ліквідністю та діловою активністю.

2. Відмічено, що в С(Ф)Г «МІЧУРІНА» немає окремого структурного підрозділу служби економічної безпеки отже ці питання розподілені між різними функціональними підрозділами та відповідальними особами. Керівник бере активну участь у прийнятті стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення ФЕБ господарства. Система аналітичного забезпечення ФЕБ в С(Ф)Г «МІЧУРІНА» має на меті забезпечення надійного контролю, аналізу та управління економічною безпекою господарства.

3. Загальний аналіз показників ФЕБ С(Ф)Г «МІЧУРІНА» за 2022 та 2023 роки свідчить про покращення більшості складових а саме: збільшився коефіцієнт фінансової складової, підвищилась ефективність виробничих і збутових складових, відбулося активне інвестування в основні засоби, покращились процеси управління людськими ресурсами про що свідчить зростання коефіцієнта кадрової безпеки, зведений коефіцієнт фінансово-економічної безпеки підвищився з 0,37 до 0,59 що загалом вказує на значне покращення її рівня (в 2023 р. С(Ф)Г «МІЧУРІНА» мав середній рівень ФЕБ).

4. Встановлено, що для С(Ф)Г «МІЧУРІНА» кадрова безпека це стан його захищеності від ризиків, пов'язаних з персоналом, що може вплинути на

стабільність, ефективність і безперервність його діяльності. Основні компоненти кадрової безпеки включають: утримання ключових працівників, юридична безпека, моніторинг і аналіз, адаптація до змін.

5. Проведений аналіз рівня кадрової безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА» показав, що у 2023 р. рівень кадрової безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА» демонструє неоднозначні показники. Зокрема, коефіцієнт забезпечення персоналом становить 0,8, що свідчить про деякий дефіцит робочою силою на підприємстві відносно необхідного рівні, плинність кадрів знаходиться на рівні 0,13, що є прийнятним значенням, однак потребує контролю, щоб запобігти зростанню. Позитивним моментом є коефіцієнт мотивації, який перевищує нормативне значення і становить 1,03, коефіцієнт інтелектуального рівня працівників становить 0,9, що вказує на високий, але не максимальний рівень. Проведено оцінку кадрового потенціалу С(Ф)Г «МІЧУРІНА» за допомогою SWOT-аналізу, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, які можуть вплинути на кадрову безпеку господарства

6. Визначені компоненти механізму забезпечення КБ С(Ф)Г «МІЧУРІНА», такі як мотиваційна, психологічна, адміністративна, організаційна та правова складові, взаємодіють між собою, що дозволяє господарству адаптуватися до змін умов ринку та забезпечувати належний рівень захищеності своїх працівників.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Мотиваційна стратегія як інструмент механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства

Мотивація є важливим елементом у системі забезпечення кадрової безпеки підприємства, оскільки вона сприяє залученню, утриманню та розвитку надійного та професійного персоналу, який готовий ефективно виконувати свої обов'язки, зменшуючи ризик небажаних кадрових ситуацій.

Ми переконані, що мотивовані працівники менш схильні до звільнення, що знижує витрати на пошук і навчання нових співробітників, а також запобігає втратам досвіду й знань, накопичених у колективі. Працівники, які мають високу мотивацію та задоволені своїми умовами праці, рідше стають джерелами загроз для підприємства (зокрема, промислового шпигунства, крадіжок, саботажу). Справедлива система винагороди й чесні умови праці формують позитивний моральний клімат, знижуючи ймовірність конфліктів і небажаних дій з боку персоналу.

На думку Дзюрах Ю.М., мотивація, яка включає фінансові та нефінансові стимули (наприклад, кар'єрне зростання, визнання заслуг, комфортні умови праці), сприяє підвищенню лояльності працівників. Лояльні співробітники, ймовірніше, діятимуть в інтересах компанії та підтримуватимуть її репутацію [12]. Автор відмічає, що мотиваційна система, яка орієнтована на розвиток навичок і професійних компетенцій, стимулює працівників підвищувати свою кваліфікацію. Це покращує загальну якість роботи та дозволяє підприємству мати високопрофесійний штат, здатний ефективно відповідати на виклики та мінімізувати ризики, пов'язані з некомпетентністю.

Відкрита система мотивації, де працівники чітко розуміють критерії оцінки їхньої роботи та можливості для кар'єрного зростання, сприяє кращій взаємодії з керівництвом і знижує ризик непорозумінь та конфліктів, що є важливим в контексті забезпечення кадрової системи підприємства.

Для того щоб процес мотивації персоналу ефективно сприяв кадровій безпеці підприємства, його можна представити в наступній послідовності (рис.3.1):



Рис. 3.1. Процес мотивації персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки

На початковому необхідно визначитися з цілями кадрової безпеки, що передбачає аналіз загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом та формування ключових показників безпеки (наприклад, рівень плинності кадрів, рівень задоволеності працівників, показники дисципліни).

Аналіз потреб і мотивів персоналу передбачає проведення опитувань,

інтерв'ю або оцінка задоволеності працівників, а також виявлення пріоритетних факторів, що мотивують персонал (фінансова стабільність, кар'єрне зростання, розвиток навичок тощо).

Наголосимо на розробці мотиваційної програми з акцентом на безпеку, що включає фінансові та нефінансові стимули, спрямованих на підтримання лояльності та стабільності персоналу, створення механізмів досягнення у досягненні підтримки безпеки (наприклад, нагороди за високий рівень професійної етики, дотримання стандартів).

Курепін В.М., Харчевнікова Л.С. наголошує на впровадженні системи прозорої комунікації «налагодження прозорої комунікації між керівництвом і персоналом щодо очікувань, системи оцінки та винагород, підтримка двостороннього зворотного зв'язку для оперативного реагування на проблеми й запити працівників» [27].

Переконані, що моніторинг та оцінка ефективності мотиваційної програми таж важливий елемент в процесі мотиваційної системи, а саме: регулярний моніторинг показників безпеки кадрів (плинність, конфліктність, рівень дисципліни) та оцінка впливу мотиваційної програми на безпеку та задоволеність працівників. Аналіз плинності дозволяє оцінити, наскільки мотиваційна програма сприяє утриманню персоналу. Високий рівень плинності може свідчити про необхідність удосконалення умов праці або компенсацій.

За потреби відбувається коригування мотиваційної стратегії [21]. На основі отриманих даних внесення змін до мотиваційної програми для кращої відповідності кадровій безпеці. Адаптація системи мотивації до змін зовнішніх і внутрішніх умов (ринкових, економічних або соціальних змін).

Ця послідовність допоможе підприємству формувати стабільний та надійний колектив, мінімізуючи ризики для кадрової безпеки.

На думку Обруч Г.В. процес мотивації з метою забезпечення кадрової безпеки можна відобразити «виявлення проблемних питань стосовно процесу мотивації персоналу; розробка та впровадження програми мотивації

персоналу; контроль реалізації запропонованої програми» [42].

Пропонуємо етапи розробки мотиваційної стратегії для забезпечення кадрової безпеки, орієнтованої на залучення, утримання і розвиток персоналу (рис.3.2).

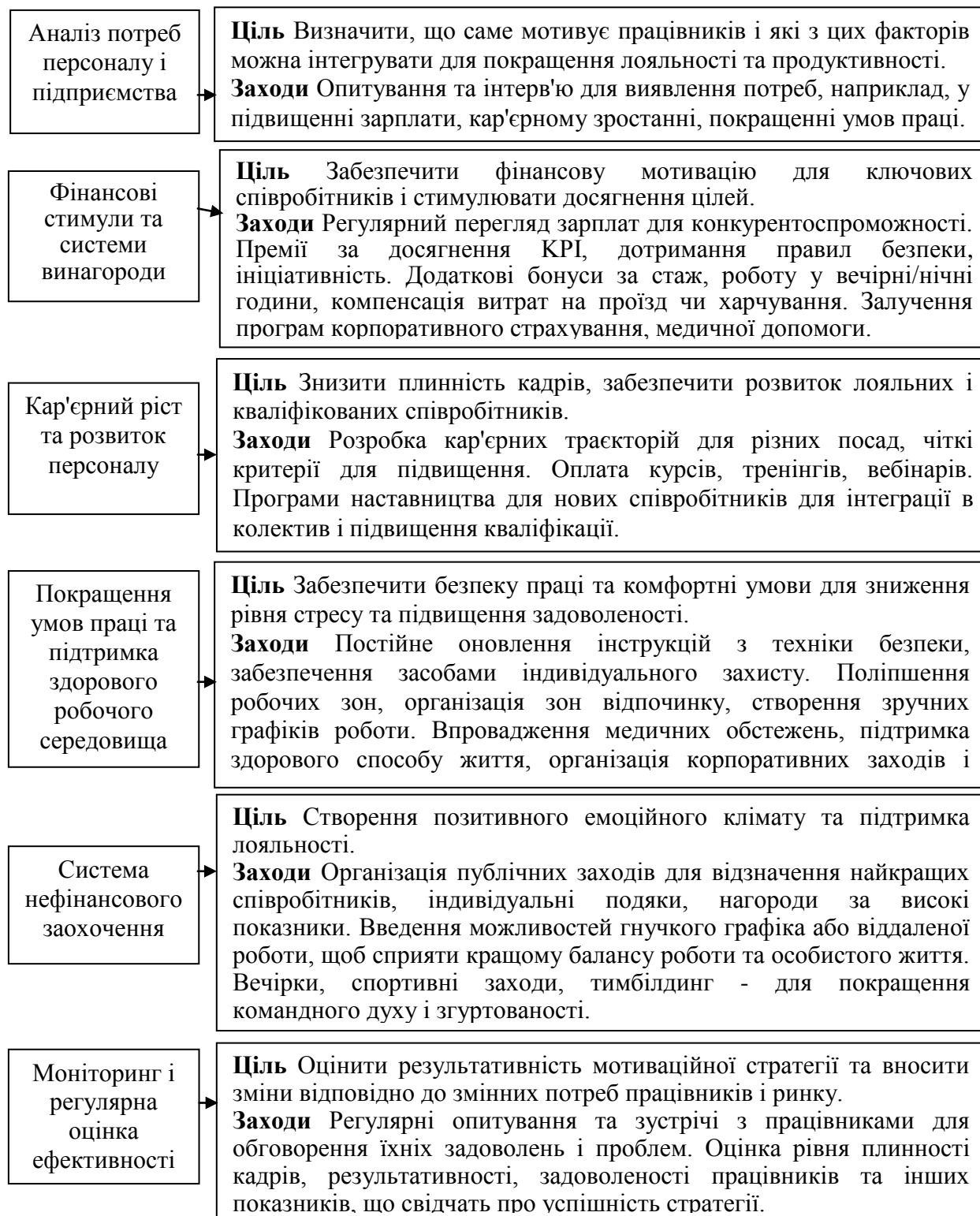


Рис. 3.2. Етапи розробки мотиваційної стратегії для забезпечення кадрової безпеки

Отже, формування кадрової стратегії є ключовим елементом в процесі забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Кадрова стратегія є способом створення гармонійної взаємодії між цілями компанії та потребами персоналу. Синергія між інтересами обох сторін сприяє покращенню результативності та зниженню плинності кадрів.

Багато науковців вважають важливим аспектом стратегії розвиток корпоративної культури, яка б підтримувала цінності, поведінкові норми та мотивацію працівників. Культура вважається фактором, що сприяє залученню талантів і формуванню лояльності [48].

На нашу думку, кадрова стратегія має фокусуватися на розвитку компетенцій, які необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ми переконані, що необхідно інвестувати у професійний розвиток та адаптацію співробітників до нових умов. При цьому необхідно враховувати фактори ринку праці, економічні і демографічні зміни, що дозволяють кадровій стратегії бути більш адаптивною. Також відмітимо на необхідності стратегічного планування кадрової політики з урахуванням можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі для забезпечення гнучкості та готовності до кризових ситуацій.

Таким чином, мотиваційна стратегія, що поєднує фінансові стимули, кар'єрний ріст, комфортні умови праці та можливості для розвитку, забезпечить кадрову безпеку та допоможе підприємству зберегти надійний та лояльний персонал. Мотиваційна стратегія спрямована на утримання та розвиток працівників через конкурентну оплату праці, преміювання за якість, можливості професійного зростання, соціальні пільги та комфортні умови праці. Основні акценти – регулярний моніторинг показників безпеки кадрів (плинність, конфліктність, рівень дисципліни) і оцінка задоволеності працівників, що дозволяє гнучко коригувати програму, підвищуючи ефективність, задоволеність і лояльність персоналу, а також забезпечуючи стабільність кадрового складу й безпеку підприємства.

3.2. Формування напрямів вдосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки

Нові завдання кадрової політики відображають сучасні виклики, що постають перед підприємством в умовах динамічного ринку праці, розвитку технологій та змін потреб працівників. Можемо виділити наступні основні і завдання, які постають перед кадровою політикою:

1. Адаптація до дистанційної та гібридної роботи, тобто створення умов для ефективної віддаленої роботи, розробка політик для управління гнучким графіком та забезпечення технічної підтримки співробітників.

2. Забезпечення психологічного здоров'я та благополуччя працівників, а саме введення програм підтримки ментального здоров'я, навчання менеджерів навичкам емоційної підтримки, щоб зменшити ризики «вигорання» та стресу.

3. Розвиток цифрових компетенцій передбачає підвищення рівня цифрових навичок персоналу через навчальні програми, що дозволяє співробітникам успішно інтегруватися у сучасні технологічні процеси.

4. Управління різноманітністю та інклюзивністю, що передбачає створення умов для рівних можливостей, залучення працівників різного віку, статі, етнічного походження тощо, що підвищує інноваційність і креативність у команді [51].

5. Гнучкість у підборі та адаптації кадрів, а саме використання нестандартних підходів до підбору, зокрема залучення «фрілансерів» і тимчасових працівників, швидше адаптування умов і сучасних і сучасних технологій розвиток культури безперервного навчання нових працівників завдяки сучасним технологіям.

6. Розвиток культури безперервного навчання, що передбачає створення системи, яка мотивує працівників навчатися постійно та розвивати свої навички змінам, що відповідають змінам в індустрії.

7. Підвищення рівня корпоративної безпеки [49] - це захист даних

управління ризиками та підтримка кібербезпеки, що важливо в умовах зростання кіберзагроз.

Впевнені, що ці завдання спрямовані на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та гнучкості підприємства у відповідь на сучасні виклики і потреби ринку праці.

Відмітимо що при формуванні механізму забезпечення кадрової безпеки завжди необхідно враховувати кадрові ризики, оскільки вони є невід'ємною частиною стратегічного управління персоналом і можуть суттєво впливати на стабільність, ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Кадрові ризики - це потенційні загрози пов'язані з людським фактором, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства та його стратегію [39]. До кадрових ризиків можемо віднести наступні: плинність кадрів - це ризик втрати працівників, зокрема ключових або кваліфікованих; недостатня кваліфікація та компетентність – це ризик, що працівники не володіють необхідними навичками або знаннями для виконання своїх обов'язків; низька мотивація та лояльність – це ризик низької продуктивності та високої ймовірності звільнення через незадоволення умовами праці; конфлікти та порушення дисципліни - це ризик внутрішніх конфліктів, які знижують ефективність команди; витік конфіденційної інформації – це ризик розголошення важливих даних, що може призвести до втрати конкурентних переваг.

Методика управління кадровими ризиками в системі забезпечення кадрової безпеки передбачає сукупність заходів для виявлення оцінки, мінімізації та контролю ризиків пов'язаних із персоналом. Пропонуємо етапи цієї методики (рис.3.3).

По-перше, це ідентифікація кадрових ризиків, тобто визначення потенційних ризиків, які можуть загрожувати кадровій безпеці підприємства, до прикладу, висока плинність кадрів, ризик втрати ключових працівників, низький рівень лояльності, невідповідність кваліфікації, внутрішні конфлікти

тощо, створення переліку основних ризиків і формування профілю ризиків для кожного з них.



Рис. 3.3. Етапи методичного підходу до управління кадровими ризиками в системі забезпечення кадрової безпеки

По-друге, аналіз і оцінка ризиків передбачає визначення ймовірності кожного ризику та оцінка можливих наслідків для підприємства, використання кількісних методів оцінки таких як аналіз попереднього досвіду, інтерв'ю з працівниками та експертами, SWOT-аналіз або ризик-матриця, розподіл ризиків (на низький, середній, високий) щоб пріоритетувати заходи управління.

Пропонуємо при оцінці кадрового ризику застосовувати метод Delphi при цьому використовувати формулу для розрахунку середнього експертного значення ризик:

$$(3.2)$$

$$R = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n R_i,$$

де:

R - середнє значення оцінки кадрового ризику;

n – кількість експертів, які приймають участь у здійсненні оцінки;

R_i – оцінка ризику, яка надається окремими експертами.

Переваги методу Delphi є можливість отримати об'єктивну та обґрунтовану оцінку складних і багатогранних узгодження думок експертів. Серед ключових переваг є те, що кожен експерт надає оцінку незалежно від інших, що допомагає уникнути групового мислення та зменшує вплив авторитету окремих осіб; процедура проводиться в кілька раундів, що дозволяє експертам переглядати свої оцінки на основі загальних тенденцій, забезпечуючи поступове наближення до консенсусу; середнє значення оцінок допомагає згладити крайні думки і отримати збалансований результат, що зменшує вплив індивідуальних упереджень; метод можна застосовувати для різних типів і в будь-якій сфері експертних оцінок. Отже, саме ці переваги роблять метод Delphi інструментом для прогнозування та аналізу складних ризиків, дозволяючи отримати узгоджені, обґрунтовані дані для прийняття стратегічних рішень.

Також пропонуємо застосовувати матрицю кадрових ризиків (рис.3.4), яка є інструментом для оцінки та розподілу ризиків за ступенем важливості. Вона складається з координат «ймовірність» та «частота виникнення» ризику і «наслідки», що допомагає визначити пріоритетні напрями управління цими ризиками. Кожен елемент ризику оцінюється з шкалою:

- «ймовірність виникнення» високий ризик (0,6-1,0) або низький ризик (0,1-0,5);

- «наслідки впливу» можуть бути значними або незначними, а також позитивними чи негативними для підприємства.

Ця матриця дає змогу зрозуміти, які ризики потребують першочергової

уваги та розробки стратегії їх зменшення. Наприклад, ризики з категорії «А-» ті «А+» потребуватимуть активного управління, тоді як ризики категорії «D-» ті «D+» можуть бути менш пріоритетними для контролю.



Рис. 3.4. Матриця кадрових ризиків

По-третє, розробка плану управління ризиками [30]. Визначення стратегії для кожного виду, що включає: стратегії уникнення ризику, наприклад, покращення умов праці для зниження плинності; стратегія мінімізації ризику, наприклад, навчання та підвищення кваліфікації для зниження ризику недостатньої компетентності; стратегії прийняття ризику з резервування ресурсів для покращення можливих витрат, наприклад, передбачення додаткового бюджету для залучення тимчасових працівників у разі необхідності; розробка планів реагування на ризики, що включають конкретні дії для мінімізації або усунення наслідків ризику.

Наступний етап передбачає впровадження заходів з управління ризиками, а саме реалізація заходів визначених у плані управління ризиками це може виключати поліпшення умов праці, впровадження програм мотивації, навчання персоналу, залучення зовнішніх консультантів тощо, а також інформування та навчання керівництва і співробітників щодо процедур та заходів для реагування на ризики.

Мігус І.П. наголошує на важливості такого елемента, як моніторинг та контроль ризиків, тобто регулярний перегляд кадрових показників таких як рівень плинності, задоволеності працівників, частота порушень, оцінка продуктивності [34]. Відмітимо, що важливим при цьому є використання програмного забезпечення для управління кадрами, що дозволяє автоматизовано контролювати ключові показники та вчасно виявляти зміни. Періодично необхідно здійснювати перегляд планів управління ризиками на основі змін у внутрішніх та зовнішніх умовах діяльності підприємства.

Наступний важливий етап в даній методиці - це оцінка ефективності управління ризиками та коригування заходів, а саме результатів впровадження заходів для визначення їхньої ефективності, виявлення недоліків у реалізації заходів та коригувань для вдосконалення управління кадровими ризиками.

Ця методика дозволяє підприємству не тільки запобігати потенційним кадровим, але й створює умови для їх вчасного виявлення та зниження негативного впливу. Завдяки інтегрованому підходу система управління кадровими ризиками стає невід'ємною частиною кадрової політики та стратегічного управління.

В продовження вищенаведеного, наголосимо, що з метою ефективного планування бюджету, здійснювати оцінку рентабельності, визначення пріоритетів і зниження ризиків [33], які пов'язані з управлінням персоналу актуальним є застосування формули для розрахунку загального обсягу одноразових інвестицій для покращення кадрової політики.

Пропонуємо формулу для розрахунку загального обсягу одноразових

інвестицій, необхідних для реалізації заходів із покращення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом.

$$Z_{oi} = \sum_{i=1}^n (V_i + M_i + T_i)$$

де: Z_{oi} - загальні одноразові інвестицій, необхідні для реалізації заходів із покращення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом;

i - індекс, який позначає конкретний захід для вдосконалення персоналом. Він може набувати значення від 1 до n , де n - це загальна кількість заходів, які будуть впроваджені для вдосконалення управління персоналом;

V_i - витрати на впровадження конкретного заходу для вдосконалення управління персоналом (наприклад, навчання чи підвищення кваліфікації);

M_i - матеріальні витрати, пов'язані з покращенням умов праці;

T_i - матеріальні витрати, які враховують залучення працівників або зовнішніх спеціалістів до процесу вдосконалення (наприклад, оплата праці консультантів, викладачів тощо).

Відмітимо, що дану формулу можна використовувати: для бюджету (формула допомагає заздалегідь розрахувати суму одноразових витрат потрібних для реалізації різних ініціатив, що дозволяє керівництву закласти ці витрати в річний або проєктний бюджет); визначаючи витрати на покращення умов праці, навчання, залучення експертів, тощо підприємство може оцінити чи є такі інвестиції виправданими для досягнення кадрових цілей і стратегій; прийняття управлінських рішень (завдяки формулі можна оцінити і порівняти витрати на різні заходи, вибираючи найефективніші та найбільш економічні варіанти для вдосконалення управління персоналом); вимірювання ефективності ініціатив (розраховані витрати можуть використовуватися для подальшого аналізу рентабельності вкладених коштів, порівняння витрат із досягнутим результатами в мотивації та продуктивності працівників).

3.3. Економіко-математичні аспекти удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства

В сучасних умовах господарювання кадрова політика підприємства набуває все більшої важливості. Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від її людського капіталу. Отже, саме тому забезпечення кадрової безпеки є одним з ключових завдань для сучасних підприємств. Однак, для успішного вирішення цього завдання необхідний комплексний підхід, який включає не тільки традиційні інструменти управління персоналом, а й сучасні методи аналізу та прогнозування. Одним з таких методів є економіко-математичне моделювання. Економіко-математичне моделювання як потужний інструментарій аналізу та прогнозування набуває все більшої актуальності у сучасному управлінні підприємствами. Зокрема, у контексті забезпечення кадрової безпеки воно дозволяє перейти від інтуїтивних рішень до обґрунтованих стратегій. Використання математичних моделей дає змогу кількісно оцінити вплив різних факторів на рівень кадрової безпеки, виявити приховані залежності та тенденції, а також розробити оптимальні заходи для підвищення стійкості підприємства до кадрових ризиків.

Застосування економіко-математичних методів у дослідженні кадрової безпеки дозволяє не лише ідентифікувати проблеми, а й прогнозувати їхній розвиток, розробляти ефективні сценарії реагування та оцінювати потенційні наслідки різних управлінських рішень. Таким чином, моделювання стає надійним інструментом для прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на підвищення рівня кадрової безпеки підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Саме моделювання дає змогу перейти від інтуїтивних рішень до обґрунтованих стратегій, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Розглянемо основні аспекти застосування економіко-математичного апарату для удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в

системі економічної безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА». Основні види діяльності фермерського господарства: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, розведення свиней, виробництво олії та тваринних жирів, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, оптова торгівля зерном та вантажний автомобільний транспорт. Дослідження спрямоване на використання математичних моделей для підвищення рівня безпеки працівників фермерського господарства, яке займається різноманітними видами сільськогосподарської діяльності, включаючи вирощування рослин, тваринництво та переробку продукції.

Дані оцінки ділової активності С(Ф)Г «МІЧУРІНА» (додаток А) свідчать про динаміку показників обіговості активів фермерського господарства за період з 2019 по 2023 роки. Ці показники характеризують ефективність використання активів підприємства, швидкість обороту коштів, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції.

Безпосередній зв'язок між показниками обіговості активів та кадровою безпекою може бути не очевидним. Однак, існують опосередковані залежності: ефективність персоналу, фінансовий стан підприємства та інвестиції в персонал. Так, наприклад, високі показники обігу активів можуть свідчити про ефективну роботу персоналу, їхню кваліфікацію та мотивацію. З іншого боку, зниження цих показників може сигналізувати про проблеми в організації виробництва, низьку продуктивність праці або демотивацію співробітників. Також зміна показників обіговості може впливати на фінансовий стан підприємства, а отже, на рівень заробітної плати, соціальні гарантії для працівників та інші фактори, які впливають на кадрову безпеку. Зниження ж обіговості активів може свідчити про необхідність інвестицій у модернізацію виробництва, навчання персоналу та інші заходи, що підвищують кадровий потенціал.

Отже, можна побудувати модель, яка дозволить пояснити зміни в рівні кадрової безпеки за допомогою зміни показників обіговості активів та інших факторів.

Побудуємо лінійну регресійну модель, яка пояснить залежність загального коефіцієнта обертання капіталу (Y) від трьох ключових показників ефективності використання ресурсів підприємства: X₁, X₂ та X₃.

– Y (Загальний коефіцієнт обертання капіталу) - показник відображає, наскільки ефективно підприємство використовує весь свій капітал для генерації доходу. Високе значення Y вказує на те, що кожна гривня, інвестована в підприємство, приносить більше прибутку.

– X₁ (Коефіцієнт обертання оборотних активів) - коефіцієнт показує, як швидко підприємство конвертує свої оборотні активи (запаси, дебіторська заборгованість) в грошові кошти. Високий коефіцієнт свідчить про ефективне управління запасами та дебіторською заборгованістю.

– X₂ (Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів) - показник характеризує швидкість обертання виробничих запасів та готової продукції. Високе значення вказує на ефективну організацію виробничого процесу та швидку реалізацію готової продукції.

– X₃ (Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості) - коефіцієнт відображає середній період часу, протягом якого дебіторська заборгованість перетворюється на грошові кошти. Чим нижче цей показник, тим швидше підприємство отримує гроші від своїх дебіторів.

За даними показників обіговості активів фермерського господарства за період з 2019 по 2023 роки, засобами інформаційних технологій електронних таблиць Microsoft Excel була побудована лінійна регресійна модель виду:

$$Y=0,067*X_1+0,008*X_2+0,293*X_3 \quad (3.1)$$

Регресійна статистика та дисперсійний аналіз побудованої моделі наведено в додатку Д. При перевірці побудованої моделі на адекватність використано критерій Фішера, розрахункове значення критерію розраховується за формулою:

$$F_{\text{розрах.}} = F_{(1,n-m-1)} = \frac{(n-m-1) \cdot \sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2} \quad (3.2)$$

Числове значення обчислено $F_{\text{розрахункове}} = 1033,14$ та порівняно з критичним значенням критерію $F_{\text{критичне}} = 19,164$. Критичне значення F обчислюємо за допомогою вбудованої функції Excel $F_{\text{РАСПРОБР}}(\alpha; k1; k2)$ або $F_{\text{INV}}(0,05; k1; k2)$, які залежать від трьох параметрів, де рівня значущості $\alpha = 0,05$, $k1 = m$, $k2 = n - m$. Так як $F_{\text{розрахункове}} > F_{\text{критичне}}$ ($1033,14 > 19,164$), то побудована модель є адекватною. Високе значення коефіцієнту детермінації ($R^2 = 0,99936$) свідчить про щільний зв'язок між розглянутими параметрами.

Значущість коефіцієнтів моделі проаналізуємо з використанням t статистики Стюдента. Табличне значення t -критерію можливо визначити за допомогою функції $T_{\text{СТЮДРАСПРОБР}}(\alpha, k)$ - *Microsoft Excel* або $T_{\text{INV}}(\alpha, k)$, де $\alpha = 0,05$, $k = n - m$.

Для чого виконаємо розрахунок розрахункового значення критерію та порівняєм його з табличним значенням: $t_{x1 \text{ розрахункове}} = 2,249$, $t_{x2 \text{ розрахункове}} = 0,195$, $t_{x3 \text{ розрахункове}} = 13,695$, а $t_{\text{критичне}} = 4,31$. Так як $t_{x3 \text{ розрахункове}} > t_{\text{табличне}}$ ($13,695 > 4,31$), то в моделі найбільш значущим є коефіцієнт X_3 .

Коефіцієнти перед кожною змінною (0,067, 0,008 і 0,293) мають певний економічний зміст і показують, як зміниться залежна змінна Y при зміні відповідного незалежного змінного на одиницю, за умови, що інші змінні залишаються незмінними.

Отже, коефіцієнт 0,067 перед X_1 - означає, що при збільшенні коефіцієнта обертання оборотних активів на 1 одиницю, загальний коефіцієнт обертання капіталу зростає в середньому на 0,067 одиниці. Тобто, ефективне управління оборотними активами має позитивний вплив на загальну ефективність використання капіталу. Коефіцієнт 0,008 перед змінною X_2 показує, що вплив коефіцієнта обертання виробничих фондів на загальний коефіцієнт обертання капіталу є менш значним порівняно з впливом обертання оборотних активів. Коефіцієнт 0,293 перед змінною X_3 –

це найбільший вплив на загальний коефіцієнт обертання капіталу має коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості.

Це означає, що ефективне управління дебіторською заборгованістю є критичним фактором для підвищення ефективності використання капіталу підприємства. Розглянуті показники, пов'язані з ефективністю використання ресурсів підприємства, дійсно мають опосередкований, але досить вагомий вплив на механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА» (рис.3.1).

Так високий коефіцієнт обертання оборотних активів може свідчити про ефективну організацію виробничих процесів, своєчасну оплату постачальників та швидку реалізацію продукції. Це створює більш стабільне робоче середовище.



Рис.3.1. Вплив показників ефективності на механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА»

Саме високий коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів та готової продукції вказує на швидкий оборот запасів, що може свідчити про ефективну систему управління запасами та високий попит на продукцію підприємства. Це, в свою чергу, може сприяти стабільності зайнятості. А високий коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості свідчить про ефективну роботу з клієнтами та своєчасне отримання платежів. Це дозволяє забезпечити стабільність фінансового стану підприємства та підвищує впевненість працівників у майбутньому.

Таким чином, можна зробити висновок, що розглянуті показники ефективності мають прямий або опосередкований вплив на кадрову безпеку підприємства. Чим вищі показники ефективності, тим стабільнішим і привабливішим є підприємство для працівників. Це, в свою чергу, сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності працівників та загальної ефективності підприємства. Проте, слід пам'ятати, що кадрова безпека залежить від багатьох інших факторів, таких як: корпоративна культура, стиль управління, система мотивації, соціальні програми, умови праці та можливості для професійного розвитку. Необхідно враховувати, що механізм забезпечення кадрової безпеки є багатофакторною проблемою, тому для її вирішення необхідно використовувати комплексний підхід, який включає як економіко-математичні методи, так і якісні методи дослідження. Саме комплексний підхід до управління персоналом, який враховує як фінансові показники, так і соціальні аспекти, дозволяє забезпечити стабільність і розвиток підприємства в цілому.

Висновки до третього розділу

1. Визначено послідовність процесу мотивації персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки, яка допоможе підприємству формувати стабільний та надійний колектив, мінімізуючи ризики для кадрової безпеки та стимулюючи співробітників діяти в інтересах компанії та передбачає: визначення з цілями кадрової безпеки; аналіз потреб і мотивів персоналу; розробку мотиваційної програми з акцентом на безпеку; впровадженні системи прозорої комунікації; моніторинг та оцінка ефективності мотиваційної програми; коригування мотиваційної стратегії.

2. Запропоновано етапи мотиваційної стратегії для з метою забезпечення кадрової безпеки, а саме: аналіз потреб персоналу і підприємства; фінансові стимули та системи винагороди; кар'єрний ріст та розвиток персоналу; покращення умов праці та підтримка здорового робочого середовища; система нефінансового заохочення; моніторинг і регулярна оцінка ефективності стратегії.

3. Запропоновано формулу для розрахунку загального обсягу одноразових інвестицій, необхідних для реалізації заходів із покращення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом, яка допомагає: планувати бюджет; проводити оцінку доцільності інвестицій; приймати ефективні управлінські рішення; вимірювати ефективність ініціатив.

4. Обґрунтовано етапи методичного підходу до управління кадровими ризиками в системі забезпечення кадрової безпеки, які передбачають: ідентифікацію кадрових ризиків, аналіз і оцінку ризиків, розробку плану управління ризиками, впровадження заходів з управління ризиками, моніторинг та контроль ризиків, оцінку ефективності управління ризиками та коригування заходів.

5. Пропонуємо при оцінці кадрового ризику застосовувати метод

Delphi при цьому використовувати формулу для розрахунку середнього експертного значення ризик, розроблену ризик-матрицю, де ризики розподілено на низький, середній, високий з метою пріоритетизації заходів щодо управління кадровою безпекою.

6. Визначено вплив показників ефективності на механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА». Побудована лінійна регресійна багатofакторна модель $Y=0,067*X_1+0,008*X_2+0,293*X_3$. За побудованою моделлю було розраховано та оцінено показники :середні квадратичні відхилення - $\sigma_{x1}=0,03$, $\sigma_{x2}=0,044$, $\sigma_{x3}=0,161$, $\sigma_{x4}=0,021$; t-статистика Стьюдента - $t_{x1}=2,249$, $t_{x2}=0,195$, $t_{x3}=13,695$ визначено щільність зв'язку між показниками $R^2=0,99936$. Всі розраховані показники свідчать, що найбільший вплив на загальний коефіцієнт обертання капіталу має коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості. Це означає, що ефективне управління дебіторською заборгованістю є критичним фактором для підвищення ефективності використання капіталу підприємства. Розглянуті показники мають прямий або опосередкований вплив на кадрову безпеку підприємства С(Ф)Г «МІЧУРІНА». Тобто, чим вищі показники використання ресурсів підприємства, тим стабільнішим і привабливішим є підприємство для працівників. Це, в свою чергу, сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності працівників та загальної ефективності підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Проведено класифікацію загроз КБП за групами ризиків, яка дає можливість краще розуміти та оцінювати деякі загрози, які виникають у різних сферах діяльності. Розглянуто загальну типологію наслідків ризиків кадрової безпеки, які відображають різні аспекти впливу на підприємство. Виділено основні методи попередження загроз та ризиків КБП: психологічне тестування та оцінка надійності, планування кар'єрного зростання, зовнішній та внутрішній аудит безпеки, впровадження системи раннього попередження, розвиток корпоративної культури, система наставництва, санаційні заходи.

2. Встановлено, що механізм КБП – це сукупність заходів, процесів, інструментів, спрямованих на захист організації від загроз, пов'язаних із людськими ресурсами, при цьому особливу роль у ньому повинна відігравати корпоративна культура. Корпоративні цінності також впливають на процеси мотивації, адаптації та розвитку персоналу, що допомагає залучити й утримати кваліфікованих фахівців, зменшити плинність кадрів і підвищити загальну ефективність управління людськими ресурсами.

3. Комплексна оцінка фінансового стану С(Ф)Г «МІЧУРІНА» за період 2019-2023 рр. показує певні зміни у фінансових показниках. Інтегрований показник фінансового стану знизився з 8,46 до 8,06, що свідчить про незначне погіршення фінансової ситуації. Незважаючи на це, С(Ф)Г «МІЧУРІНА» утримувало рейтинг «А» протягом усього періоду, що вказує на задовільний фінансовий стан, але при цьому потребує вдосконалення в управлінні ліквідністю та діловою активністю.

4. Констатовано, що в С(Ф)Г «МІЧУРІНА» немає окремого структурного підрозділу служби економічної безпеки отже ці питання розподілені між різними функціональними підрозділами та відповідальними особами. Керівник бере активну участь у прийнятті стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення ФЕБ господарства. Система аналітичного забезпечення ФЕБ в С(Ф)Г «МІЧУРІНА» має на меті забезпечення надійного

контролю, аналізу та управління економічною безпекою господарства.

5. Аналіз показників ФЕБ підприємства свідчить про покращення складових а саме: збільшився коефіцієнт фінансової складової, підвищилась ефективність виробничих і збутових складових, відбулося активне інвестування в основні засоби, покращились процеси управління людськими ресурсами про що свідчить зростання коефіцієнта кадрової безпеки, зведений коефіцієнт ФЕБ підвищився з 0,37 до 0,59 що загалом вказує на значне покращення її рівня (в 2023р.господарство мало середній рівень ФЕБ).

6. Коефіцієнт забезпечення персоналом становить 0,8, що свідчить про деякий дефіцит робочої сили на підприємстві відносно необхідного рівні, плінність кадрів знаходиться на рівні 0,13, що є прийнятним значенням, однак потребує контролю, щоб запобігти зростанню. Позитивним моментом є коефіцієнт мотивації, який перевищує нормативне значення і становить 1,03, коефіцієнт інтелектуального рівня працівників становить 0,9, що вказує на високий, але не максимальний рівень. За допомогою SWOT-аналізу здійснили оцінку кадрового потенціалу С(Ф)Г «МІЧУРІНА», що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, які можуть вплинути на кадрову безпеку господарства.

7. Визначені компоненти механізму забезпечення КБ С(Ф)Г «МІЧУРІНА», такі як мотиваційна, психологічна, адміністративна, організаційна та правова складові, взаємодіють між собою, що дозволяє господарству адаптуватися до змін умов ринку та забезпечувати належний рівень захищеності своїх працівників.

8. Запропоновано етапи мотиваційної стратегії для з метою забезпечення кадрової безпеки, а саме: аналіз потреб персоналу і підприємства; фінансові стимули та системи винагороди; кар'єрний ріст та розвиток персоналу; покращення умов праці та підтримка здорового робочого середовища; система нефінансового заохочення; моніторинг і регулярна оцінка ефективності стратегії.

9. Запропоновано формулу для розрахунку загального обсягу одноразових інвестицій, необхідних для реалізації заходів із покращення

кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом, яка допомагає: планувати бюджет; проводити оцінку доцільності інвестицій; приймати ефективні рішення; вимірювати ефективність ініціатив.

10. Обґрунтовано етапи методичного підходу до управління кадровими ризиками в системі забезпечення кадрової безпеки, які передбачають: ідентифікацію кадрових ризиків, аналіз і оцінку ризиків, розробку плану управління ризиками, впровадження заходів з управління ризиками, моніторинг та контроль ризиків, оцінку ефективності управління ризиками та коригування заходів.

11. Пропонуємо при оцінці кадрового ризику застосовувати метод Delphi при цьому використовувати формулу для розрахунку середнього експертного значення ризик, розроблену ризик-матрицю, де ризики розподілено на низький, середній, високий з метою пріоритезації заходів щодо управління кадровою безпекою.

12. Визначено вплив показників ефективності на механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки С(Ф)Г «МІЧУРІНА». Побудована лінійна регресійна багатofакторна модель $Y=0,067*X_1+0,008*X_2+0,293*X_3$. За побудованою моделлю було розраховано та оцінено показники :середні квадратичні відхилення - $\sigma_{x1}=0,03$, $\sigma_{x2}=0,044$, $\sigma_{x3}=0,161$, $\sigma_{x4}=0,021$; t-статистика Стьюдента - $t_{x1}=2,249$, $t_{x2}=0,195$, $t_{x3}=13,695$ визначено щільність зв'язку між показниками $R^2=0,99936$. Всі розраховані показники свідчать, що найбільший вплив на загальний коефіцієнт обертання капіталу має коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості. Це означає, що ефективне управління дебіторською заборгованістю є критичним фактором для підвищення ефективності використання капіталу підприємства. Розглянуті показники ефективності мають прямий або опосередкований вплив на кадрову безпеку С(Ф)Г «МІЧУРІНА». Чим вищі показники ефективності, тим стабільнішим і привабливішим є підприємство для працівників, що сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності працівників та загальної ефективності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н.Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL: <https://10.32782/2524-0072/2020-22-64>
2. Богдан С. Економічна безпека агробізнесу в умовах зеленого курсу та цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №1. С. 129-136.
3. Босак А. О., Далик В. П., Мазник Ю. І., Туліка С. К., Мацевко Б. В., Прокопів М. В., Старецький А. О. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2023. № 10. С.23-38.
4. Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=743>.
5. Вітик Б. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 66-69.
6. Воронка О.З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
7. Воронка О.З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Східна економіка: економіка, бізнес, управління*. 2020. Випуск 2 (25). С. 172–180.
8. Гармаш С. Кадрова безпека як економічна категорія в аспекті економічної безпеки підприємства (понятійний апарат та функції). *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2022. № 4. С. 44–49.
9. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової

безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 118–124.

10. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. №1. С.50-54.

11. Гришин С.П., Зубовський Д.С., Ряба Л.О. Роль та місце кадрової безпеки в системі військової кадрової політики. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 74. С. 141-156.

12. Дзюрах Ю. М. Ідентифікація ключових детермінант кадрової безпеки. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С.24-30.

13. Денисенко М. П., Колісниченко П. Т. Зарубіжний досвід регулювання економічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С.15–19.

14. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с.

15. Затонацький Д. А. Кадрова безпека підприємства: сутність дефініції та індикатори стану в умовах становлення нової економіки *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46(1). С. 88-93.

16. Затонацький Д.А. Діагностика інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2019. Вип. 3. С. 20–27.

17. Ірза А.М., Міньковська А.В., Васільєва Л.М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом в бізнес-середовищі. *Бізнес-інформ*. 2024. №9. С.225-230.

18. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І.П. Черкаси, 2021. 258 с.

19. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова

складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. №1(43). С. 138-143.

20. Кільницька О.С., Старунська Л.В., Переуда С.Ю. Кадрова безпека сільськогосподарських підприємств України: оцінка та напрями забезпечення. *Наукові горизонти*. 2020. Т. 23, № 11. С. 70–80.

21. Калінеску Т., Підмогильний С. Механізми зміцнення та основні функціональні цілі економічної безпеки підприємницької діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-59>

22. Карковська В.Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_2_11

23. Карковська В. Я. Аспекти нормативно-правового забезпечення механізмів кадрової безпеки органів публічної влади. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 484–491.

24. Коптєва Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2020. № 2. С. 119-124.

25. Копча Ю.Ю. Формування системи оцінки кадрової складової підприємства при управлінні потенціалом економічної безпеки. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 2. С. 116-122.

26. Красномоєць В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2012. Випуск 3(59). С. 138–143.

27. Курепін В.М., Харчевнікова Л.С. Механізми та системи дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2020. №8. С.47-51.

28. Латишева О.В, Підгора Є.О. Сутність та процедура планування та моделювання бізнес-процесів системи кадрової безпеки в умовах вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С.60-67.

29. Литовченко О.Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами», Київ, 2020. 22 с.
30. Лобазов С. М. Проблема кадрової безпеки в процесі економічної безпеки підприємства. *Управління розвитком*. 2021. № 4. С. 213–214.
31. Логінова Н.І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2019. № 87. С. 371–376.
32. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 277-282.
33. Матюх С., Корбут С., Алексієнко О., Довга А. Теоретичні аспекти формування кадрової безпеки промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. С.105–111.
34. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2018. Вип. 4. С. 213-221.
35. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. 2021. № 2(6). С. 38–45.
36. Морозова М. Е. Перспективи розвитку управління персоналом організації. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. 2019. Вип. 72(2). С. 46-50.
37. Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.
38. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип.15. С. 54–63.
39. Назарова Г.В., Назаров Н.К. Методи попередження загроз кадровій безпеці підприємства. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/32178/1/49.pdf>

40. Никифоренко В.Г. Інтелектуальний капітал як основа економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2013. № 26(205). С. 139-148.
41. Нянько В., Йолкін А., Яремчук О., Довга А. Інституційне забезпечення кадрової безпеки підприємницьких структур. *Development Service Industry Management*. 2024. №1. С.268–273.
42. Обруч Г.В. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 164-174.
43. Олійник В., Савченко М. Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. №1. С. 166–172.
44. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21(2). С. 53-60.
45. Писаревська Г.І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 37. С. 56–61.
46. Подлужна Н., Єгорова О. Загрози кадровій безпеці та методи запобігання їм у виробничо-комерційній діяльності підприємства. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22163/11-Podluzhna.pdf?sequence=1>
47. Правдивець О.М. Економічна безпека, як найвища функція держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. (2(66)). С.40–43.
48. Равлінко З.П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/36>
49. Реверчук Н.Й. Кадрова безпека та методологія управління нею. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2019.

№ 1 (4). С. 159–163.

50. Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. *Науковий огляд*. 2014. Том 2, № 1. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/145611533.pdf>.

51. Смоквіна Г.А., Чан Т.Т.Т. Організаційні інструменти управління кадровою складовою системи фінансово-економічної безпеки торговельного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4(2). С. 14–18.

52. Соломіна Г.В., Махницький О.В., Гавриш О.С. Формалізація механізму удосконалення кадрового ризик-менеджменту в системі економічної безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 511–515.

53. Ткаченко В.І. Оцінювання кадрової безпеки в системі менеджменту сучасних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 28-36.

54. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 1 С. 185–192.

55. Тюріна Н. М., Баксалова О. М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 230–234.

56. Яременко О.Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Том 1. С. 29-32.

57. Ярмус Т.Б., Шоробура О.І., Коваль С.М., Кіндратів Р.В. Кадрова безпека підприємства: сутність та забезпечення в системі економічної безпеки. *Інтернаука*. 2023. № 11. URL: <https://www.inter-nauka.com>

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка ділової активності С(Ф)Г «МІЧУРІНА»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Загальний коефіцієнт обертання капіталу	11,83	12,17	6,09	7,22	6,06	51,27
Фондовіддача необоротних активів, грн	0,34	0,42	0,19	0,18	0,15	46,39
Коефіцієнт обертання оборотних активів	72,79	105,97	51,68	31,59	21,78	29,93
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	5	3	7	11	17	334,07
Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів	56,12	76,48	29,27	21,56	16,67	29,72
Тривалість одного обороту оборотних виробничих фондів, днів	6	5	12	17	22	336,52
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	24,88	19,80	9,91	16,96	17,46	70,18
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	14	18	36	21	21	142,48
Коефіцієнт обертання власного капіталу	34,45	42,87	19,15	18,41	15,98	46,39
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	10	8	19	20	23	215,56

Комплексна оцінка фінансового стану С(Ф)Г «МІЧУРИНА»

Показники	2019р.		2020р.		2021р.		2022р.		2023р.		Питома вага (Vi, %) в інтегрованому показнику
	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
Показники ліквідності											
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,26	8	1,23	8	1,41	9	1,16	8	1,16	8	8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,00	10	1,02	10	0,93	10	0,55	7	0,59	7	8
Показники ділової активності											
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	14,5	10	18,2	10	36,3	10	21,2	10	20,6	10	9
Період оборотності запасів, днів	71,7	9	44,8	10	88,9	8	107,3	7	114,4	7	9
Період оборотності активів, днів	10,4	10	8,4	10	18,8	10	19,5	10	22,5	10	9
Показники фінансової незалежності											
Коефіцієнт фінансової незалежності, %	65,60	7	75,00	6	58,77	7	62,30	7	61,85	7	9
Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, %	20,36	10	18,46	8	29,19	9	14,12	10	13,94	10	9
Показники рентабельності											
Рентабельність продажу, %	0,52	5	0,97	5	1,17	6	1,14	6	1,05	6	9
Рентабельність активів, %	6,17	10	11,83	10	7,15	10	8,21	10	6,36	10	9
Рентабельність капіталу, %	14,73	10	41,66	10	22,44	10	20,91	10	16,77	10	9
Інтегрований показник фінансового стану	8,46		8,21		8,45		8,13		8,06		-
Рейтинг фінансового стану	A		A		A		A		A		-

Додаток В

Матриця SWOT-аналізу для С(Ф)Г «МІЧУРІНА»

Сильні сторони	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Якісні земельні ресурси. 2. Високий рівень кваліфікації працівників. 3. Наявність сучасної техніки. 4. Сталі зв'язки з покупцями. 5. Репутація на ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринків збуту. 2. Доступ до інноваційних технологій. 3. Підтримка зі сторони держави (субсидії, програми). 4. Зростання попиту на екологічну продукцію.
Слабкі сторони	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька диверсифікація продукції. 2. Залежність від зовнішнього фінансування. 3. Недостатня маркетингова стратегія. 4. Залежність від постачальників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Країна перебуває в стані війни. 2. Коливання цін на аграрну продукцію. 3. Негативні кліматичні зміни. 4. Зміни в законодавстві. 5. Наявність диспаретиту цін.

