

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:

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____ Ольга ГУБАРИК
« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення
кадрової безпеки підприємства»

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною
безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Здобувач

Віталій ПОЛЩУК

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Альона МІНЬКОВСЬКА

науковий ступінь, посада

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ 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

В.о. зав. кафедри _____

«_____» _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Поліщуку Віталію Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової 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 «14» жовтня 2025 року № 3070

2. Термін подання здобувачем роботи: 12.12.2025

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці з кадрового менеджменту та управління безпекою, дані фінансової звітності ТОВ «ВЕНБЕСТ», джерела інтернет-ресурсів та ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки підприємства. 2. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ». 3. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки підприємства.

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

Схема інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки. Основні вимоги до інформаційних систем у сфері кадрової безпеки. Система показників кадрової безпеки підприємства. Оцінка майна та капіталу ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2020-2024 рр. Фінансові результати діяльності ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2020-2024 рр. Оцінка фінансової стійкості ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2020-2024 рр. Динаміка ліквідності та платоспроможності ТОВ «ВЕНБЕСТ». Ключові завдання системи аналітичного супроводу економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ». Складові й рівні ФЕБ ТОВ «ВЕНБЕСТ». Динаміка складових ФЕБ ТОВ «ВЕНБЕСТ». Компоненти кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ». Рівень кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ», 2024. р. Структура кадрових даних у системі інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ». Методи прогнозування кадрових загроз у системі кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ». Логічна схема прогнозування кадрових загроз у системі кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ». Механізм впровадження інформаційних систем HR-аналітики на ТОВ «ВЕНБЕСТ». Алгоритм

впровадження цифрових платформ для оцінювання персоналу ТОВ «ВЕНБЕСТ». Матриця
SWOT-аналізу ТОВ «ВЕНБЕСТ».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____ 27 січня 2025 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки підприємства	січень 2025	
2	Фінансово-економічний стан ТОВ «ВЕНБЕСТ»	лютий 2025	
	Характеристика роботи служби економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» та оцінка її складових.	березень 2025	
3	Формування інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ»	травень 2025	
4	Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки підприємства	вересень 2025	
5	Вступ. Висновки і пропозиції. Оформлення кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач _____
(підпис)

Віталій ПОЛІЩУК _____
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Альона МІНЬКОВСЬКА _____
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та економічна природа кадрової безпеки підприємства	10
1.2. Теоретичні підходи та концепції забезпечення кадрової безпеки	14
1.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення як елемент системи кадрової безпеки	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ВЕНБЕСТ»	27
2.1. Фінансово-економічний стан ТОВ «ВЕНБЕСТ»	27
2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» та оцінка її складових.	32
2.3. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ»	39
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Організаційні заходи щодо підвищення ефективності системи кадрової безпеки	45
3.2. Методичні підходи до вдосконалення інформаційно-аналітичної системи	51
3.3. Прикладні рішення щодо впровадження інструментів моніторингу та оцінки кадрових ризиків	56
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	75

РЕФЕРАТ

Тема «Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки підприємства»

Кваліфікаційна робота: 66 ст. основного тексту, 14 табл., 13 рис., 6 додатки, 65 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах сучасного інформаційного середовища..

Предмет дослідження – сукупність методів, інструментів та інформаційно-аналітичних механізмів формування, обробки й використання кадрової інформації з метою забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Методи дослідження. У дослідженні застосовуються аналіз і синтез, системний та порівняльний підходи, економіко-статистичні методи й експертні оцінки для обґрунтування висновків щодо кадрової безпеки підприємства..

Узагальнено теоретичні основи інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки підприємства. Проаналізовано фінансово-економічну характеристику ТОВ «ВЕНБЕСТ». Охарактеризовано роботу служби економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» та зроблено оцінку її складових. сформовано інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ». Обґрунтовано організаційні заходи щодо підвищення ефективності системи кадрової безпеки підприємства. Розроблено методичні підходи до вдосконалення інформаційно-аналітичної системи забезпечення кадрової безпеки. Запропоновано прикладні рішення з упровадження інструментів моніторингу та оцінки кадрових ризиків на підприємстві.

Ключові слова

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА, КАДРОВА БЕЗПЕКА, ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВІ РИЗИКИ

ANNOTATION

Topic «Improvement of information and analytical provision of personnel security of the enterprise»

Qualification work: 66 st. of the main text, 14 tables, 13 figures, 6 appendices, 65 literary sources.

The object of the study is the process of ensuring personnel security of the enterprise in the conditions of the modern information environment.

The subject of the study is a set of methods, tools and information-analytical mechanisms for the formation, processing and use of personnel information in order to ensure the personnel security of the enterprise.

Research methods. The research uses analysis and synthesis, systematic and comparative approaches, economic-statistical methods, and expert evaluations to justify the conclusions regarding the personnel security of the enterprise.

The theoretical foundations of the information and analytical provision of personnel security of the enterprise are summarized. The financial and economic characteristics of "VENBEST" LLC were analyzed. The work of the economic security service of "VENBEST" LLC was characterized and its components were evaluated. information and analytical support for personnel security of "VENBEST" LLC was formed. Organizational measures to improve the efficiency of the company's personnel security system are substantiated. Methodical approaches to the improvement of the information and analytical system for ensuring personnel security have been developed. Applied solutions for the implementation of personnel risk monitoring and assessment tools at the enterprise are offered.

Keywords

ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE, PERSONNEL SECURITY, INFORMATION AND ANALYTICAL PROVISION, PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL RISKS

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі людського капіталу в забезпеченні стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання. Посилення динамічності зовнішнього середовища, цифровізація бізнес-процесів, кадрова нестабільність, дефіцит кваліфікованих працівників, а також зростання внутрішніх і зовнішніх загроз з боку персоналу обумовлюють необхідність формування ефективної системи кадрової безпеки. Водночас результативність такої системи значною мірою залежить від рівня розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення, яке є основою для своєчасного виявлення кадрових ризиків, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і прогнозування можливих негативних наслідків.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України проблема кадрової безпеки набуває особливої ваги. Підприємства стикаються з підвищеною плинністю кадрів, міграційними процесами, зниженням мотивації персоналу, ризиками втрати критично важливої інформації та зростанням загроз нелояльної поведінки працівників. За таких обставин традиційні підходи до управління персоналом часто виявляються недостатньо ефективними, а фрагментарність і несистемність кадрової інформації ускладнюють комплексну оцінку ризиків та рівня кадрової безпеки.

Саме тому актуальним є вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки підприємства шляхом упорядкування потоків кадрової інформації, застосування сучасних аналітичних інструментів і методичних підходів до моніторингу та оцінювання кадрових загроз. Це сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню економічної безпеки підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Питання формування та розвитку механізмів кадрової безпеки

підприємства, зокрема їх інформаційно-аналітичного забезпечення, достатньо широко представлені у наукових працях вітчизняних дослідників, серед яких Аблязова Н.Р., Мігус І.П., Назарова Г., Карковська В.Я., Живко З.Б., Гула О.І., Ганцюк Т.Д., Воронка О.З., Васільєва Л.М., Міньковська А.В. та інші. Разом з тим, попри наявність ґрунтовних напрацювань, залишаються недостатньо дослідженими питання щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки підприємства, зокрема в частині систематизації кадрової інформації, аналітичної оцінки ризиків та обґрунтування практичних напрямів їх мінімізації, що й зумовило вибір теми даного 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 основи інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічну характеристику ТОВ «ВЕНБЕСТ»;
- охарактеризувати роботу служби економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» та зробити оцінку її складових;
- сформувати інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ»;
- обґрунтувати організаційні заходи щодо підвищення ефективності системи кадрової безпеки підприємства;
- розробити методичні підходи до вдосконалення інформаційно-аналітичної системи забезпечення кадрової безпеки;
- запропонувати прикладні рішення з упровадження інструментів моніторингу та оцінки кадрових ризиків на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення кадрової безпеки

підприємства в умовах сучасного інформаційного середовища.

Предмет дослідження – сукупність методів, інструментів та інформаційно-аналітичних механізмів формування, обробки й використання кадрової інформації з метою забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Методи дослідження. У дослідженні застосовуються аналіз і синтез, системний та порівняльний підходи, економіко-статистичні методи й експертні оцінки для обґрунтування висновків щодо кадрової безпеки підприємства..

Інформаційною базою стали наукові праці з кадрового менеджменту та управління безпекою, дані фінансової звітності ТОВ «ВЕНБЕСТ», ін.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні напрямів удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки підприємства, а саме:

удосконалено:

- систему показників кадрової безпеки підприємства шляхом упровадження авторських індикаторів (індекс кадрової надійності персоналу та коефіцієнт адаптивності персоналу), що орієнтовані на оцінювання внутрішньої надійності персоналу та його здатності до реагування на організаційні зміни

набуло подальшого розвитку:

– організаційні заходи у вигляді розробленого внутрішнього стандарту (положення) з кадрової безпеки, який інтегрується у діючі HR-регламенти, має превентивний характер, відображає чітко регламентовані процедури перевірки, оцінювання та реагування на кадрові загрози, дозволяє скоротити витрати робочого часу HR-фахівців, керівників підрозділів і служби безпеки;

– єдиний електронний кадровий інформаційний простір з диференційованим доступом, що спрямований на підвищення ефективності кадрової безпеки та управлінських процесів загалом;

– алгоритм інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки в підприємстві, що дозволяє забезпечити безперервність інформаційного

циклу та своєчасне виявлення потенційних кадрових загроз;

– методичний підхід до прогнозування кадрових загроз, за рахунок використання трендового аналізу, індикаторного методу, експертних оцінок та кореляційного аналізу, що дозволяє перейти від реактивного реагування на проблеми до їх своєчасного попередження;

– механізм впровадження інформаційних систем HR-аналітики, що передбачає комплексний підхід та охоплює як організаційні, так і технологічні аспекти управління персоналом;

- алгоритм впровадження цифрових платформ для оцінювання персоналу, що забезпечить підвищення об'єктивності та регулярності оцінювання, зменшення суб'єктивного впливу управлінського персоналу та своєчасне виявлення кадрових ризиків

Апробація одержаних результатів. Результати дослідження апробувались на III Міжнародній науково-практичній інтернет конференції «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, ДДАЕУ, 22-23 жовтня 2025 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 статтю, загальним обсягом 0,46 ум. друк. арк.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, додатки, список використаних джерел 65 найменувань, містить 14 таблиць, 13 рисунків, 6 додатки. Основний зміст роботи викладено на 66 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічна природа кадрової безпеки підприємства

Кадрова безпека підприємства є надзвичайно важливим елементом системи управління, що визначає стабільність функціонування організації, її здатність до розвитку та конкурентоспроможність на ринку. В останні десятиліття, коли глобалізація, технологічні зміни та трансформації соціально-економічного середовища відбуваються з прискореною динамікою, роль кадрової безпеки набуває особливої ваги, оскільки без надійного, мотивованого і професійного персоналу неможливо ефективно реалізувати стратегічні завдання підприємства.

В науковій літературі кадрову безпеку трактують по-різному, проте в цілому її розглядають як комплекс заходів, процедур і механізмів, що забезпечують захист персоналу від різних ризиків, які можуть вплинути на його працездатність, мотивацію та лояльність. Васільєва Л.М. та Міньковська А.В. виділяють економічну природу кадрової безпеки через її роль у забезпеченні безперервності виробничих процесів і зниженні витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, конфліктами чи професійним вигоранням. За їхньою оцінкою, кадрова безпека — це інвестиція в ресурс, що має стратегічне значення для підприємства, оскільки сприяє підвищенню продуктивності, збереженню корпоративних знань та зміцненню конкурентних позицій [4].

Так, за твердженням Н.Р. Аблязової, кадрова безпека включає в себе не лише традиційні аспекти охорони праці та захисту від виробничих небезпек, але й соціально-психологічні чинники, які формують сприятливий клімат у колективі. Цей підхід підкреслює важливість створення середовища, у якому працівники відчують себе захищеними, соціально підтриманими та

мотивованими до якісної праці [1]. Складові кадрової безпеки підприємства схематично відображено на рисунку 1.1.



Рис.1.1 Складові кадрової безпеки підприємства сформовано автором

О.З. Воронко розширює це визначення, акцентуючи увагу на тому, що кадрова безпека тісно пов'язана із стратегічним управлінням персоналом. Вона підкреслює, що кадрова безпека повинна бути спрямована на забезпечення відповідності наявних людських ресурсів стратегічним цілям підприємства, що визначає його довгострокову конкурентоспроможність [6]. Таким чином, кадрова безпека виступає як елемент стратегічного менеджменту, що інтегрує в себе планування кадрових потреб, розвиток персоналу та створення умов для збереження ключових спеціалістів.

Економічна природа кадрової безпеки полягає в тому, що персонал підприємства є не просто робочою силою, а ключовим ресурсом, який безпосередньо впливає на ефективність виробничих процесів, якість продукції та послуг, а також фінансові результати діяльності. З огляду на це, інвестиції у забезпечення кадрової безпеки розглядаються як стратегічні

вкладення, що забезпечують стабільність і розвиток підприємства. Зокрема, за висновками З.Б. Живко, ці інвестиції охоплюють не лише прямі витрати на охорону праці, навчання та розвиток працівників, але й непрямі, пов'язані з підтримкою мотивації, формуванням психологічного клімату та зниженням плинності кадрів, що в сукупності сприяє збереженню інтелектуального потенціалу організації [21].

Важливою складовою кадрової безпеки є мінімізація ризиків, пов'язаних із нестабільністю персоналу, що ускладнює роботу підприємства і може призвести до серйозних економічних втрат. У цьому контексті Г.М. Коптева зазначає, що кадрова безпека має на меті не лише забезпечити фізичний захист працівників, а й підтримувати стабільність кадрового складу, уникати конфліктних ситуацій і втрати ключових фахівців [33]. Це особливо актуально в умовах сучасного ринку праці, де конкуренція за кваліфіковані кадри постійно зростає. Основні ризики, що впливають на кадрову безпеку підприємства та шляхи їх мінімізації відображено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні ризики, що впливають на кадрову безпеку підприємства та шляхи їх мінімізації

Вид ризику	Характеристика	Заходи мінімізації
Втрата ключових спеціалістів	Відтік кваліфікованих кадрів	Підвищення мотивації, розвиток кар'єри
Конфлікти в колективі	Соціально-психологічні конфлікти	Тренінги з комунікації, медіація
Професійне вигорання	Зниження працездатності через стрес	Психологічна підтримка, коригування навантажень
Невідповідність кваліфікації	Недостатній рівень знань та навичок	Безперервне навчання, підвищення кваліфікації
Порушення трудової дисципліни	Несвоєчасне виконання обов'язків	Впровадження систем контролю і мотивації
Виробничі травми та нещасні випадки	Фізична небезпека на робочому місці	Охорона праці, безпечні технології

Дослідження соціально-психологічних аспектів кадрової безпеки дають змогу побачити її як систему, що включає захист від стресів, професійного

вигорання, конфліктів і демотивації. У цьому аспекті кадрова безпека стає не просто функцією менеджменту персоналу, а цілісним підходом, що інтегрує в себе психологічні, соціальні, економічні та правові механізми захисту та розвитку працівників. Саме тому комплексний підхід до кадрової безпеки має включати аналіз ризиків, заходи профілактики, системи мотивації та комунікації, що дозволяють забезпечити максимальну ефективність використання трудового потенціалу.

Особливу увагу слід звернути на те, що кадрова безпека є динамічним явищем, яке вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Наприклад, економічні кризи, технологічні прориви, зміни у законодавстві та демографічні трансформації можуть створювати нові виклики для системи кадрової безпеки. Тому підприємства повинні розвивати механізми оперативного реагування на такі виклики, передбачати можливі загрози та впроваджувати превентивні заходи.

З точки зору власної позиції, кадрова безпека повинна розглядатися як інтегрований системний процес, що забезпечує не лише захист працівників, а й створення умов для їхнього професійного розвитку, соціальної стабільності та реалізації потенціалу. Це включає комплексне управління кадровими ресурсами — від залучення і відбору до навчання, мотивації та адаптації. Важливо, що кадрова безпека тісно пов'язана із культурою підприємства, його цінностями та корпоративною соціальною відповідальністю. Тому формування кадрової безпеки є не просто питанням кадрової політики, а елементом стратегії організації, що визначає її здатність до виживання і процвітання в умовах складної і мінливої економічної реальності.

Не менш важливо розглядати кадрову безпеку в контексті законодавчої бази і нормативно-правових актів, які регулюють трудові відносини, охорону праці та права працівників. Забезпечення відповідності цим вимогам є необхідною передумовою кадрової безпеки і запорукою правової стабільності в колективі. Водночас ефективна кадрова безпека передбачає не

лише дотримання нормативних норм, а й активну соціальну політику, спрямовану на підвищення рівня задоволеності працівників, їхнього здоров'я і загального добробуту.

Отже, кадрова безпека підприємства — це комплексна система, яка інтегрує економічні, соціальні, психологічні та правові аспекти управління персоналом. Вона забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу, сприяє стабільності діяльності підприємства і підвищує його конкурентоспроможність. Підвищення рівня кадрової безпеки вимагає системного підходу, активної взаємодії між керівництвом та працівниками, а також постійного удосконалення механізмів управління людськими ресурсами.

Враховуючи викладене, можна зробити висновок, що кадрова безпека є стратегічним фактором успіху підприємства, без якого неможливе досягнення високих економічних показників і сталого розвитку. Вона не обмежується питаннями охорони праці або звичайного кадрового менеджменту, а включає у себе широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення стабільного, безпечного і мотивованого трудового колективу, що відповідає за досягнення спільних цілей організації.

1.2. Теоретичні підходи та концепції забезпечення кадрової безпеки

Кадрова безпека підприємства як складова загальної економічної безпеки стала предметом ґрунтовних досліджень у багатьох науковців. Її сутність розглядається з різних теоретичних позицій, що зумовлює багатовимірний підхід до визначення та практичного забезпечення. У широкому розумінні кадрова безпека — це система організаційних, правових, соціально-психологічних та інформаційних заходів, спрямованих на захист персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також на підтримку стабільності і розвитку підприємства загалом.

Згідно з позицією Н. Аблязової, кадрова безпека — це система управління ризиками, що виникають у сфері персоналу, яка передбачає інтеграцію кадрової політики з загальною стратегією підприємства. Такий підхід акцентує увагу на прогнозуванні кадрових ризиків і забезпеченні балансу між потребами працівників і цілями бізнесу. За Аблязовою, кадрова безпека є фундаментом для довгострокового розвитку організації, що зумовлює необхідність стратегічного планування у цій сфері [1].

О.В. Боднарук розглядає кадрову безпеку як концептуальну основу управління персоналом, яка включає системний підхід до ідентифікації загроз, забезпечення правового захисту працівників і формування ефективного мотиваційного середовища. Вона наголошує, що кадрова безпека має бути адаптивною та гнучкою, особливо в умовах сучасної нестабільності ринку праці, що вимагає постійного оновлення управлінських практик [2].

Важливість нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки підкреслює З.М. Бурик, який вважає, що без чітких законодавчих та нормативних рамок ефективного впровадження кадрової безпеки неможливе [3]. Особливо це актуально для державних установ, де кадрова безпека повинна відповідати встановленим стандартам та нормам, що гарантують захист прав працівників і стабільність кадрової політики.

Васільєва Л.М. та Міньковська А.В. визначають кадрову безпеку як стратегічний напрямок управління персоналом, що забезпечує адаптивність і стійкість підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища. Вони підкреслюють необхідність інтеграції кадрової безпеки у загальну бізнес-стратегію, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку [4].

Інформаційно-аналітичний аспект кадрової безпеки, як відзначають Вашай Ю.В. і Дорошенко О.О., полягає у створенні комплексної системи збору, обробки та аналізу даних про персонал [5]. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні кадрові загрози, ефективно реагувати на них і приймати

обґрунтовані управлінські рішення, що особливо важливо в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища.

Монографія О.З. Воронки акцентує увагу на механізмі кадрової безпеки як сукупності взаємопов'язаних процесів, що забезпечують захист персоналу, формування лояльності та мотивації, що є критично важливим для підприємств високотехнологічного сектору, де кадровий потенціал виступає ключовим фактором конкурентоспроможності [6].

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до визначення поняття кадрової безпеки

Автори	Основні ідеї та підходи	Ключові елементи кадрової безпеки	Особливості забезпечення
Аблязова Н. [1]	Кадрова безпека як система управління ризиками та інтеграція з бізнес-стратегією	Прогнозування ризиків, баланс між персоналом і цілями	Інтеграція кадрової політики із загальною стратегією
Боднарук О.В. [2]	Концептуальний підхід, системність і адаптивність у управлінні персоналом	Ідентифікація загроз, правовий захист, мотивація	Комплексний підхід в умовах ринкової нестабільності
Бурик З.М. [3]	Роль нормативно-правового забезпечення	Законодавчі рамки кадрової безпеки	Правове регулювання як основа кадрової безпеки
Васільєва Л.М., Міньковська А.В. [4]	Кадрова безпека як стратегічний напрям управління персоналом	Адаптивність, стійкість, інтеграція у бізнес-стратегію	Стратегічний підхід, підвищення конкурентоспроможності
Вашай Ю.В., Дорошенко О.О. [5]	Інформаційно-аналітичний підхід	Збір, обробка та аналіз даних про персонал	Своєчасне реагування на кадрові загрози
Воронка О.З. [6]	Механізм кадрової безпеки у високотехнологічних підприємствах	Захист персоналу, лояльність, мотивація	Врахування специфіки галузі

Сформовано автором

Таким чином, теоретичні підходи до кадрової безпеки відображають її багатовимірний характер, що включає:

– правовий аспект, який визначає рамки захисту працівників і регламентує взаємодію всіх учасників трудового процесу;

- соціально-психологічний аспект, що акцентує увагу на формуванні корпоративної культури, мотивації, лояльності та психологічного комфорту персоналу;
- економічний аспект, який передбачає ефективне використання кадрових ресурсів та баланс інтересів працівників і роботодавця;
- інформаційно-аналітичний аспект, що забезпечує системний моніторинг кадрового стану підприємства і прогнозування можливих ризиків.

Ефективність системи кадрової безпеки залежить від комплексного підходу, який враховує як зовнішні загрози (ринкові, соціальні, політичні чинники), так і внутрішні (корпоративна культура, мотивація, кадровий потенціал). У сучасних умовах динамічності ринку, швидких технологічних змін, глобалізації та соціально-політичних викликів кадрова безпека виступає важливим фактором адаптивності і життєздатності підприємства.

Розглянемо концепції формування кадрової безпеки, які сформовані автором та схематично представлені на рис.1.2

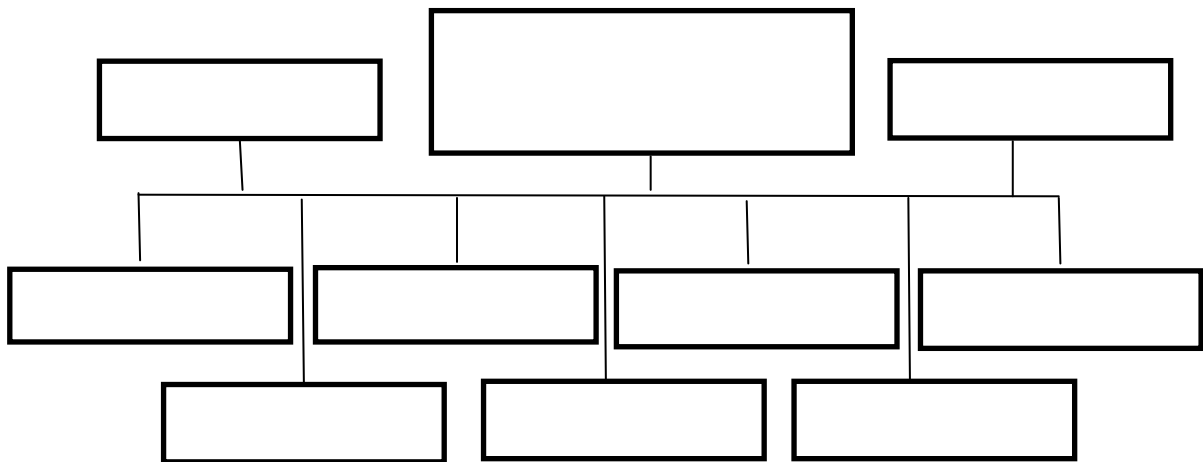


Рис.1.2 Концепції формування кадрової безпеки

Згідно рис.1.2 до складу концепцій формування кадрової безпеки входить:

- системності - кадрова безпека має становити невід’ємну складову

загальної системи управління безпекою підприємства. Це передбачає врахування всіх аспектів взаємодії з працівниками у відповідності з основними стратегічними завданнями компанії;

- превентивності - головний акцент робиться на попередженні ризиків шляхом їх своєчасного виявлення та детального аналізу. Це передбачає створення та застосування заходів, спрямованих на мінімізацію ймовірності появи потенційних загроз;

- безперервності - створення кадрової безпеки — це безперервний процес, що потребує систематичного оновлення та пристосування до змін, які відбуваються як всередині організації, так і в її зовнішньому оточенні;

- комплексності - формування кадрової безпеки за рахунок одночасного поєднання: юридичних, економічних, організаційних, соціальних та психологічних факторів;

- відповідності - заходи кадрової безпеки мають відповідати масштабам, особливостям і потребам певного підприємства. Це означає, що стратегія та методи управління повинні бути налаштовані з урахуванням конкретних обставин та потенційних ризиків;

- законності - всі заходи з забезпечення кадрової безпеки мають виконуватися відповідно до чинного законодавства, при цьому поважаючи права і свободи працівників;

- адаптивності - система кадрової безпеки має бути адаптивною та оперативно реагувати на нові виклики й зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища;

- участі - всі співробітники підприємства повинні активно брати участь у забезпеченні кадрової безпеки, усвідомлювати її значущість і мати мотивацію до виконання відповідних заходів;

- ефективності - всі заходи з забезпечення кадрової безпеки повинні бути ефективними у досягненні поставлених цілей та економічними у використанні ресурсів.

Отже, концепції формування кадрової безпеки, представлені на рис.

1.2, базуються на ключових принципах системності, превентивності, безперервності, комплексності, відповідності, законності, адаптивності, участі та ефективності. Вони забезпечують цілісний і комплексний підхід до управління персоналом, що дозволяє своєчасно виявляти ризики, адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей підприємства з оптимальним використанням ресурсів.

На основі аналізу наукових позицій можна стверджувати, що кадрова безпека є багатогранним явищем, яке потребує комплексного підходу та інтеграції різних аспектів управління персоналом. Особливо важливим є поєднання стратегічного планування з оперативними механізмами реагування на кадрові ризики, що забезпечує не лише збереження трудового потенціалу, а й підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства. Сучасні виклики, пов'язані з динамічністю ринку, технологічними змінами і соціально-політичними факторами, вимагають від підприємств гнучких і адаптивних систем кадрової безпеки, які базуються на законодавчій основі, підтримують мотивацію і розвиток працівників, а також ефективно використовують інформаційно-аналітичні інструменти.

Отже, кадрова безпека є складним і багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу та інтеграції різних аспектів управління персоналом. Вона базується на принципах системності, превентивності, безперервності, адаптивності та ефективності, що забезпечує своєчасне виявлення ризиків, гнучке реагування на зміни і досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах динамічного ринку та технологічних змін особливо важливо впроваджувати адаптивні та законодавчо обґрунтовані системи кадрової безпеки, які підтримують розвиток працівників і підвищують конкурентоспроможність організації.

1.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення як елемент системи кадрової безпеки

Функціонування системи кадрової безпеки в сучасних умовах неможливе без належного інформаційно-аналітичного забезпечення, яке формує основу для виявлення, оцінювання та нейтралізації внутрішніх загроз, пов'язаних із персоналом. У процесі управління людськими ресурсами зростає роль достовірної, систематизованої та аналітично опрацьованої інформації, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни кадрового середовища та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Саме тому інформаційно-аналітичне забезпечення слід розглядати не як допоміжний інструмент, а як органічний елемент системи кадрової безпеки підприємства, що забезпечує її цілісність і керованість. Наявність якісного інформаційного підґрунтя сприяє підвищенню прозорості кадрових процесів та зменшенню рівня невизначеності при прийнятті управлінських рішень. Крім того, інформаційно-аналітичне забезпечення створює передумови для формування превентивного підходу до управління кадровими ризиками.

У науковому контексті інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки доцільно трактувати як цілісну сукупність процесів, методів і технічних засобів, спрямованих на збирання, обробку, збереження та аналіз інформації про персонал і кадрові процеси з метою зниження рівня ризиків та підвищення стійкості організації. Його значення полягає в тому, що воно забезпечує перехід від інтуїтивного управління персоналом до управління, заснованого на даних, що особливо актуально в умовах нестабільного зовнішнього середовища, дефіциту кваліфікованих кадрів та зростання внутрішніх загроз інформаційного характеру. Використання аналітичних інструментів дозволяє не лише фіксувати наявні проблеми, а й прогнозувати їх можливі наслідки для діяльності підприємства. Це, у свою чергу, підвищує обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень у сфері управління персоналом.

Інформаційно-аналітичне забезпечення виконує інтегруючу функцію, поєднуючи кадрові процеси з механізмами економічної та інформаційної безпеки підприємства. Завдяки цьому формується єдиний інформаційний

простір, у межах якого здійснюється моніторинг стану персоналу, оцінюється рівень кадрових ризиків і прогнозуються можливі негативні сценарії. Такий підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати критичні зони в кадровій сфері та розробляти адекватні заходи реагування. Узагальнено місце інформаційно-аналітичного забезпечення в системі кадрової безпеки можна подати у вигляді схеми, де інформаційні потоки з внутрішнього та зовнішнього середовища трансформуються в аналітичні висновки та управлінські рішення, спрямовані на підтримання належного рівня кадрової стабільності підприємства.

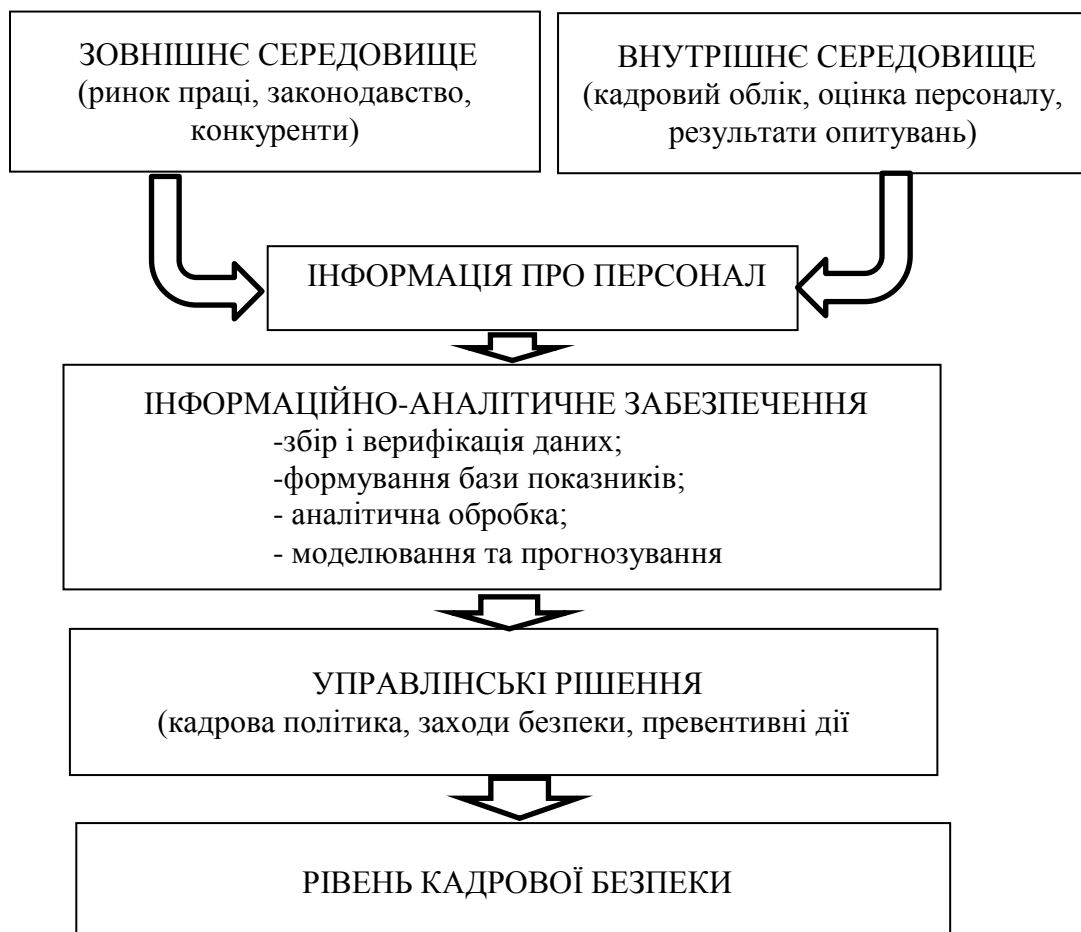


Рис. 1.3 Схема інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки

Ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення значною мірою залежить від якості функціонування інформаційних систем, що

використовуються у сфері кадрової безпеки. Такі системи повинні забезпечувати повноту та актуальність кадрових даних, можливість їх аналітичної обробки, інтеграцію з іншими підсистемами управління підприємством, а також належний рівень захисту інформації. В умовах цифровізації управління особливого значення набуває дотримання вимог конфіденційності та обмеження доступу до персональних даних, оскільки порушення цих вимог може трансформуватися в серйозну кадрову загрозу.

Узагальнені вимоги до інформаційних систем кадрової безпеки подано в таблиці 1.3, що дозволяє систематизувати ключові характеристики таких систем з позиції їх практичного використання.

Таблиця 1.3

Основні вимоги до інформаційних систем у сфері кадрової безпеки

Характеристика	Зміст
Інформаційна	Забезпечення достовірності, повноти та своєчасності даних
Аналітична	Можливість комплексного аналізу та формування звітності
Технічна	Надійність, масштабованість, сумісність з іншими системами
Безпекова	Захист персональних даних і контроль доступу
Організаційна	Регламентованість процесів обробки інформації

Наявність якісної інформаційної бази створює передумови для формування системи інформаційно-аналітичних показників кадрової безпеки, які відображають стан і динаміку кадрових процесів. Такі показники виступають інструментом кількісної та якісної оцінки ризиків, пов'язаних із персоналом, і дозволяють здійснювати моніторинг рівня кадрової безпеки в поточному та перспективному періодах. Формування показників базується на поєднанні даних кадрового обліку, результатів оцінювання персоналу, інформації про дисциплінарні порушення, а також результатів соціально-психологічних досліджень у колективі.

Оцінювання інформаційно-аналітичних показників здійснюється шляхом їх порівняння з нормативними або цільовими значеннями, аналізу динаміки змін та узагальнення результатів у формі аналітичних звітів для керівництва. При цьому доцільно враховувати специфіку діяльності підприємства, його розмір, стадію життєвого циклу та рівень впливу

зовнішніх загроз. У цьому контексті наукову новизну становить підхід до формування адаптивної системи показників кадрової безпеки, який передбачає зміну складу та вагомості аналітичних індикаторів залежно від умов функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість інформаційно-аналітичного забезпечення та його відповідність реальним потребам управління.

Система показників кадрової безпеки має бути структурованою та орієнтованою на комплексне відображення кадрової ситуації. Узагальнення даних у межах такої системи здійснюється шляхом послідовного переходу від первинної інформації до інтегрованих аналітичних оцінок, що забезпечує можливість своєчасного виявлення негативних тенденцій і формування превентивних управлінських рішень. Узагальнену класифікацію показників кадрової безпеки подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Система показників кадрової безпеки підприємства
(з авторським доповненням)

Група показників	Назва показника	Формула розрахунку	Аналітичне значення
Кількісні кадрові	Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = Ч_{зв} * 100\% / Ч_{сер}$	Оцінює стабільність персоналу та ризик втрати кадрів
	Коефіцієнт укомплектованості персоналом	$K_{ук} = Ч_{ф} / Ч_{п}$	Характеризує рівень забезпеченості трудовими ресурсами
Якісні кадрові	Частка персоналу з вищою освітою	$K_{осв} = Ч_{в.о} * 100\% / Ч_{сер}$	Відображає освітній рівень персоналу
	Коефіцієнт професійного розвитку	$K_{пр} = Ч_{навч} \times 100\% / Ч_{сер}$	Характеризує інвестиції у розвиток людського капіталу
Поведінкові	Коефіцієнт дисциплінарних порушень	$K_{дп} = K_{пор} / Ч_{сер}$	Відображає рівень трудової дисципліни
Соціально-психологічні	Індекс лояльності персоналу	$I_{л} = \sum O_{л} / n$	Характеризує рівень прихильності персоналу до підприємства
Інформаційні	Коефіцієнт інформаційних інцидентів	$K_{інф} = K_{інц} / Ч_{сер}$	Оцінює ризик витоку або зловживання інформацією
Авторське доповнення	Індекс кадрової надійності	$I_{кн} = I_{л} * K_{пр} / K_{пл}$	Інтегрально відображає стійкість персоналу до

	<i>персоналу</i>		<i>кадрових загроз</i>
	<i>Коефіцієнт адаптивності персоналу до змін</i>	$Kad = \frac{Чадан}{Чсер} * 100\%$	<i>Оцінює здатність персоналу реагувати на організаційні зміни</i>

Традиційні показники кадрової безпеки, які переважно базуються на кількісних та формалізованих характеристиках персоналу, не повною мірою відображають реальний рівень кадрових ризиків у сучасних умовах функціонування підприємств. Зокрема, такі показники дозволяють оцінити стан кадрових процесів у ретроспективному розрізі, однак мають обмежені можливості щодо врахування поведінкових, мотиваційних та адаптаційних характеристик персоналу, які безпосередньо впливають на рівень кадрової безпеки.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність розширення системи показників шляхом упровадження авторських індикаторів, що орієнтовані на оцінювання внутрішньої надійності персоналу та його здатності до реагування на організаційні зміни. Запропонований індекс кадрової надійності персоналу дозволяє інтегрувати показники лояльності, професійного розвитку та стабільності кадрів у єдину аналітичну оцінку, що забезпечує більш глибоке розуміння потенційних внутрішніх загроз. Його використання дає змогу виявляти приховані ризики, пов'язані з низькою мотивацією, формальним ставленням до професійного розвитку або високою ймовірністю звільнення ключових працівників.

Не менш важливим у сучасних умовах є врахування здатності персоналу адаптуватися до змін, зумовлених цифровізацією, реструктуризацією, впровадженням нових технологій або змінами в організаційній культурі. Коефіцієнт адаптивності персоналу до змін дозволяє кількісно оцінити готовність працівників до сприйняття нововведень і, відповідно, рівень кадрової стійкості підприємства. Його застосування сприяє зниженню ризиків опору змінам, підвищує ефективність управлінських рішень та дозволяє своєчасно коригувати кадрову політику.

Ефективність використання зазначених авторських показників полягає в їх здатності доповнювати традиційну систему оцінювання кадрової безпеки якісними аналітичними характеристиками, що мають прогностичний характер. Це забезпечує перехід від статичної оцінки кадрового стану до динамічного управління кадровими ризиками, що є особливо важливим для підприємств, які функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, доповнення системи показників кадрової безпеки авторськими індикаторами дозволяє підвищити аналітичну глибину оцінювання кадрових ризиків і забезпечує комплексний підхід до управління персоналом. Використання індексу кадрової надійності та коефіцієнта адаптивності персоналу до змін сприяє своєчасному виявленню потенційних загроз і формуванню превентивних управлінських рішень, що в цілому підвищує рівень кадрової безпеки підприємства.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що інформаційно-аналітичне забезпечення виступає ключовим елементом системи кадрової безпеки, який забезпечує її цілісність і керованість. Його ефективність визначається не лише наявністю інформаційних ресурсів, а й здатністю перетворювати їх на аналітичні знання, необхідні для прийняття управлінських рішень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки забезпечує системний підхід до управління персоналом шляхом інтеграції інформаційних потоків, аналітичних інструментів і механізмів прийняття рішень. Його впровадження дозволяє своєчасно виявляти кадрові загрози, оцінювати їх вплив та формувати превентивні заходи, що сприяє підвищенню загального рівня безпеки підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Кадрова безпека підприємства є комплексним явищем, що охоплює

економічні, соціальні, психологічні та правові аспекти управління персоналом. Вона забезпечує стабільність і конкурентоспроможність організації, адже персонал є ключовим ресурсом, інвестиції в який сприяють підвищенню продуктивності та мінімізації ризиків нестабільності. Для ефективного забезпечення кадрової безпеки необхідний системний підхід, що включає не лише охорону праці та дотримання законодавства, а й створення сприятливого психологічного клімату, мотивацію та розвиток професійних навичок. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін і забезпечувати сталий розвиток.

2. Комплексне узагальнення сучасних теоретичних підходів до кадрової безпеки дало змогу виявити, що кадрова безпека є багатогранним явищем, яке охоплює правові, соціально-психологічні, економічні та інформаційно-аналітичні аспекти. Вона базується на принципах системності, превентивності, безперервності, комплексності, адаптивності та законності, що дозволяє своєчасно виявляти ризики, адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний розвиток підприємства. Ефективна кадрова безпека потребує інтеграції стратегічного планування з оперативними механізмами реагування, підтримки мотивації працівників та врахування специфіки галузі, що особливо актуально в умовах сучасних викликів динамічного ринку і технологічних трансформацій. Таким чином, кадрова безпека виступає ключовим фактором конкурентоспроможності та життєздатності організації.

3. Досліджено інформаційно-аналітичне забезпечення як ключовий елемент системи кадрової безпеки підприємства. Обґрунтовано, що в сучасних умовах зростання внутрішніх загроз, нестабільності зовнішнього середовища та цифровізації управління саме інформаційно-аналітичне забезпечення формує основу для своєчасного виявлення, оцінювання та нейтралізації кадрових ризиків. Доведено, що його роль полягає у забезпеченні переходу від інтуїтивного управління персоналом до прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі аналітичних даних. Доповнено традиційну систему показників авторськими індикаторами,

зокрема індексом кадрової надійності персоналу та коефіцієнтом адаптивності персоналу до змін. Зазначені показники дозволяють враховувати поведінкові та адаптаційні характеристики персоналу, що підвищує аналітичну точність оцінювання кадрових ризиків.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

2.1. Фінансово-економічний стан ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Дослідження проводилося в ТОВ «ВЕНБЕСТ», код ЄДРПОУ 30310579, створене 28 травня 1999 р та розташоване в м. Київ. Розмір статутного капіталу фірми становить 46250,00грн. На період останнього поновлення даних 25.11.2025 статус фірми - не перебуває в процесі припинення. Керівником ТОВ «ВЕНБЕСТ» є Олянішин Вадим Олегович. Основний вид діяльності (КВЕД) – 80.20 Обслуговування систем безпеки. Отже, фірма спеціалізується на комплексному обслуговуванні систем безпеки, забезпечуючи їх надійну роботу та оперативний технічний супровід. Окрім цього, вона виконує електромонтажні роботи, що включають встановлення та підключення електричних систем різного рівня складності. У сфері діяльності компанії також перебуває надання послуг приватної охоронної служби, що гарантує захист об'єктів та безпеку клієнтів. Крім того, фірма займається професійно-технічною освітою, організовуючи навчальні програми для підвищення кваліфікації спеціалістів. Також здійснює ремонт та технічне обслуговування електричного устаткування, підтримуючи його ефективність і довговічність. Загалом, діяльність підприємства охоплює широкий спектр послуг у галузі безпеки, електротехніки та професійної підготовки.

Для оцінки майнового стану та фінансової стійкості ТОВ «ВЕНБЕСТ» у динаміці було проаналізовано склад і зміни необоротних активів, оборотних активів та власного капіталу підприємства за 2020–2024 рр. Візуалізація цих показників на рис. 2.1 дає змогу простежити тенденції розвитку підприємства, рівень ресурсного забезпечення діяльності та напрями формування його економічного потенціалу в середньостроковій перспективі.

Аналіз даних свідчить, що упродовж 2020–2024 рр. ТОВ «ВЕНБЕСТ» демонструє загалом позитивну динаміку вартості майна та капіталу. Необоротні активи мають тенденцію до поступового зростання, що вказує на оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства.

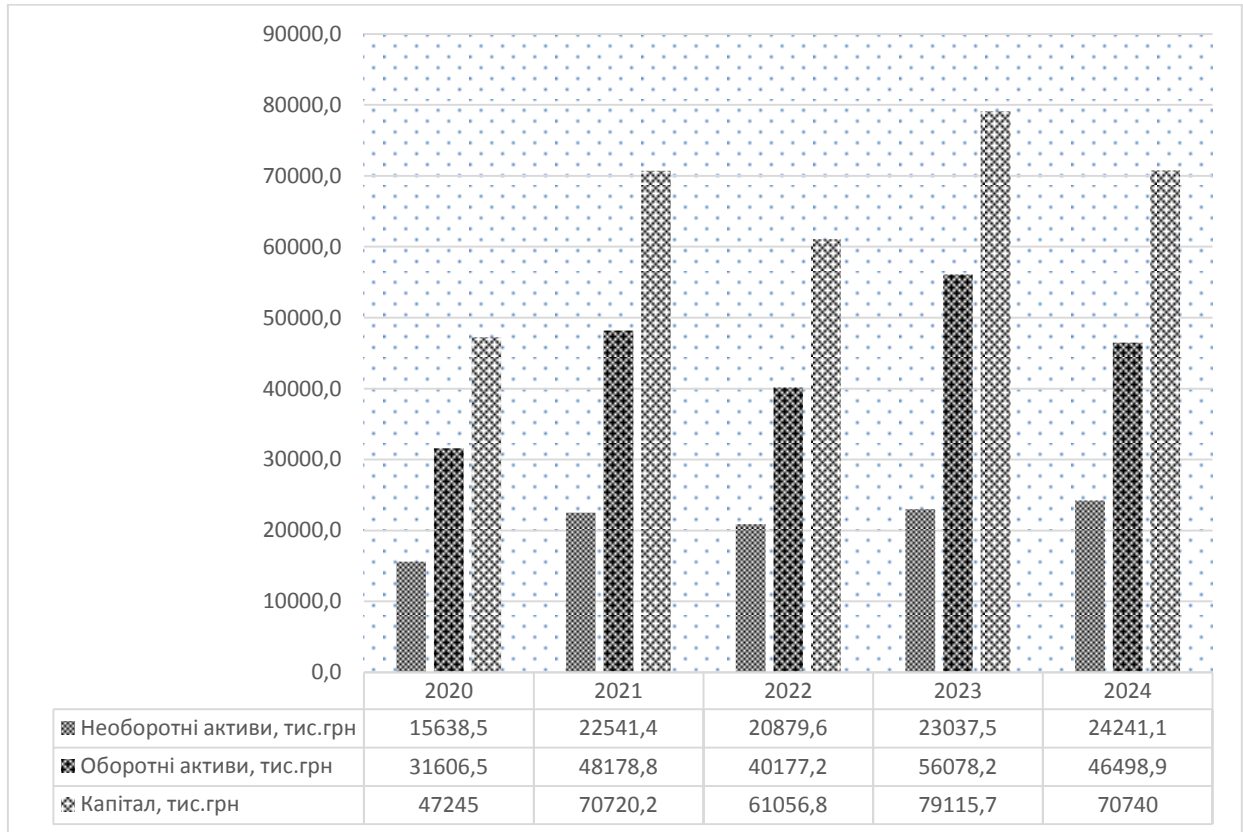


Рис. 2.1 Оцінка майна та капіталу ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2020-2024 рр.

Оборотні активи коливалися протягом досліджуваного періоду, однак у цілому залишалися на достатньому рівні для забезпечення поточної діяльності, що свідчить про збереження платоспроможності та операційної гнучкості. Власний капітал підприємства зростав упродовж більшості років, досягнувши пікових значень у 2023 році, а у 2024 році дещо знизився, проте залишився вищим порівняно з початковим періодом. Загалом такі зміни характеризують ТОВ «ВЕНБЕСТ» як підприємство зі стабільним майновим станом і достатнім рівнем фінансової стійкості, що створює передумови для подальшого розвитку та інвестиційної привабливості.

Оцінка майнового стану та капіталу підприємства створює підґрунтя

для більш глибокого аналізу результативності його господарської діяльності. У цьому контексті доцільно перейти до дослідження фінансових результатів ТОВ «ВЕНБЕСТ», які відображають ефективність використання наявних ресурсів та здатність підприємства формувати прибуток. Саме тому на рис. 2.2 представлено динаміку чистого доходу від реалізації, операційних витрат та чистого фінансового результату за 2020–2024 рр., що дозволяє комплексно оцінити тенденції розвитку підприємства у досліджуваному періоді.

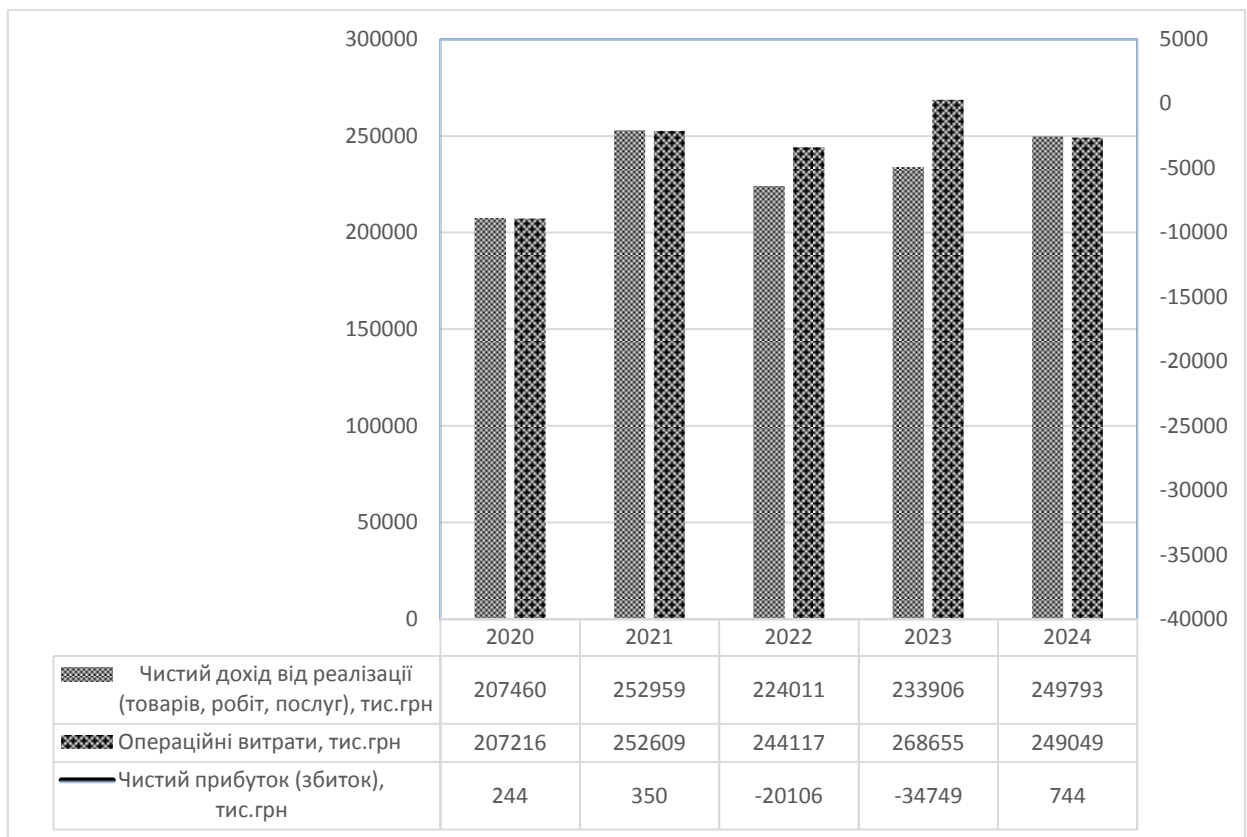


Рис.2.2 Фінансові результати діяльності ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2020-2024 рр.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ВЕНБЕСТ» свідчить про нерівномірну динаміку показників упродовж 2020–2024 рр. Чистий дохід від реалізації у цілому характеризується тенденцією до зростання, хоча у 2022 році спостерігалось його зниження, що може бути пов'язано з несприятливими зовнішніми умовами господарювання. Операційні витрати змінювалися майже пропорційно доходам, однак у окремі роки їх зростання випереджало темпи приросту виручки, що негативно позначилося на

фінансовому результати. Зокрема, у 2022–2023 рр. підприємство зазнало чистих збитків, максимальне значення яких зафіксовано у 2023 році. Водночас у 2024 році діяльність ТОВ «ВЕНБЕСТ» характеризується відновленням прибутковості, що свідчить про певну стабілізацію фінансового стану та підвищення ефективності управління витратами. Загалом отримані результати підтверджують необхідність подальшого удосконалення системи фінансового менеджменту з метою забезпечення сталого зростання прибутковості підприємства.

Результати аналізу фінансових результатів діяльності підприємства потребують доповнення оцінкою його фінансової стійкості, оскільки саме вона відображає здатність ТОВ «ВЕНБЕСТ» зберігати платоспроможність, незалежність від зовнішніх джерел фінансування та стабільність функціонування у довгостроковій перспективі. У цьому зв'язку доцільно перейти до аналізу ключових показників фінансової стійкості, представлених на рис. 2.3, які характеризують структуру капіталу та рівень забезпеченості підприємства власними оборотними ресурсами у 2020–2024 рр.

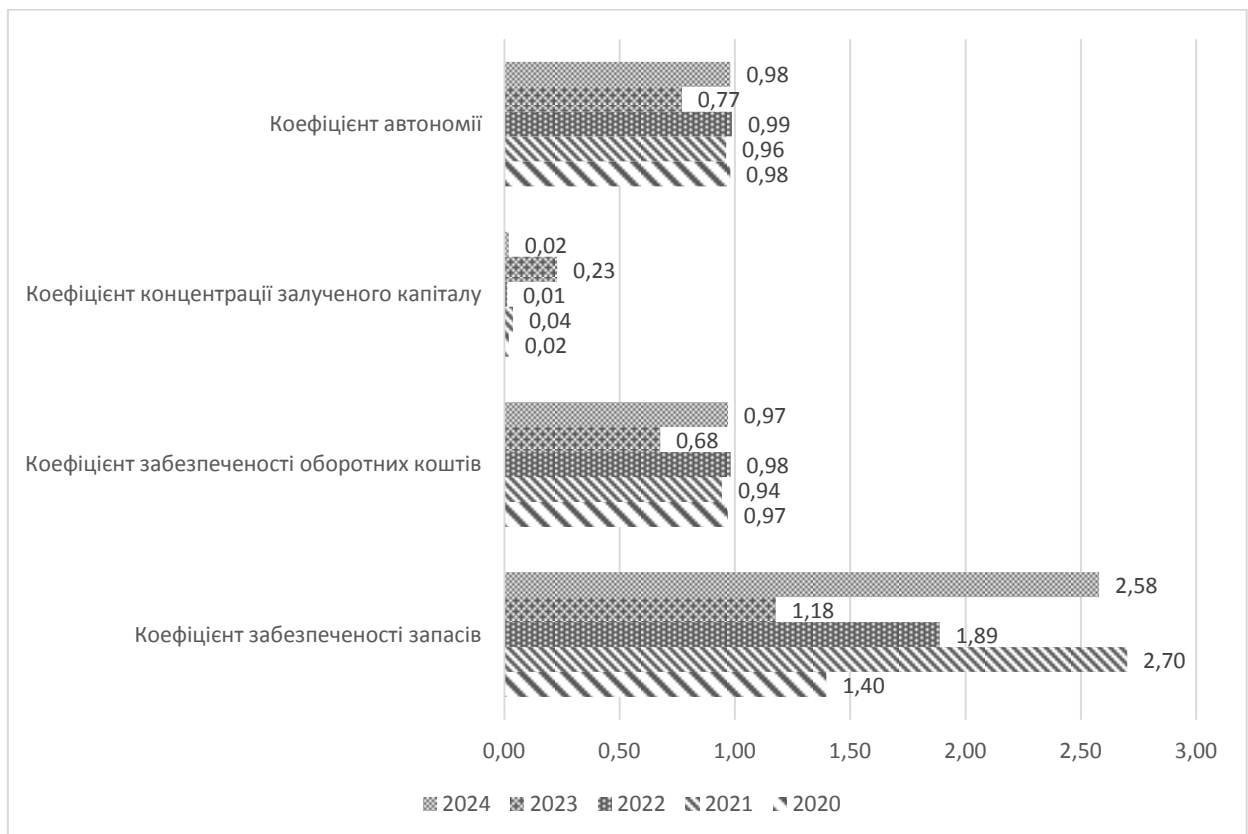


Рис.2.3. Оцінка фінансової стійкості ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2020-2024 рр.

Дані рис. 2.3 свідчать про загалом високий рівень фінансової стійкості ТОВ «ВЕНБЕСТ» упродовж досліджуваного періоду. Коефіцієнт автономії протягом 2020–2024 рр. перебував на високому рівні та перевищував нормативні значення, що вказує на домінування власного капіталу у структурі джерел фінансування та фінансову незалежність підприємства. Водночас коефіцієнт концентрації залученого капіталу залишався низьким, що підтверджує незначну залежність підприємства від позикових коштів. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів у цілому відповідав нормативним орієнтирам, хоча у 2022 році спостерігалось певне його зниження, що може бути наслідком тимчасових фінансових труднощів. Показник забезпеченості запасів власними джерелами фінансування у більшості років мав значення вище нормативного рівня, що свідчить про достатність власних ресурсів для формування запасів. Загалом отримані результати дозволяють зробити висновок, що ТОВ «ВЕНБЕСТ» у 2020–2024 рр. зберігало фінансову стійкість, а виявлені коливання окремих показників не мали критичного характеру та не загрожували стабільності діяльності підприємства.

Для оцінки рівня ліквідності та платоспроможності підприємства важливим є аналіз відповідних фінансових коефіцієнтів у динаміці. Саме ці показники дають змогу визначити здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання та підтримувати належний рівень фінансової рівноваги. На рисунку 2.4 наведено динаміку основних показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2020–2024 рр., що дозволяє простежити зміни фінансового стану підприємства впродовж досліджуваного періоду та виявити позитивні й негативні тенденції.

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про нестабільну динаміку показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ВЕНБЕСТ» у 2020–2024 рр. У 2020–2022 роках спостерігається загальна тенденція до зростання значень

коефіцієнтів, що вказує на підвищення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання та зміцнення фінансового стану. Особливо суттєве зростання показників зафіксовано у 2022 році. Водночас у 2023 році відбулося різке погіршення значень усіх проаналізованих коефіцієнтів, що може свідчити про зниження обсягів ліквідних активів, зростання короткострокових зобов'язань або негативний вплив зовнішніх економічних факторів. У 2024 році показники знову зросли, що вказує на поступове відновлення платоспроможності та ліквідності підприємства.

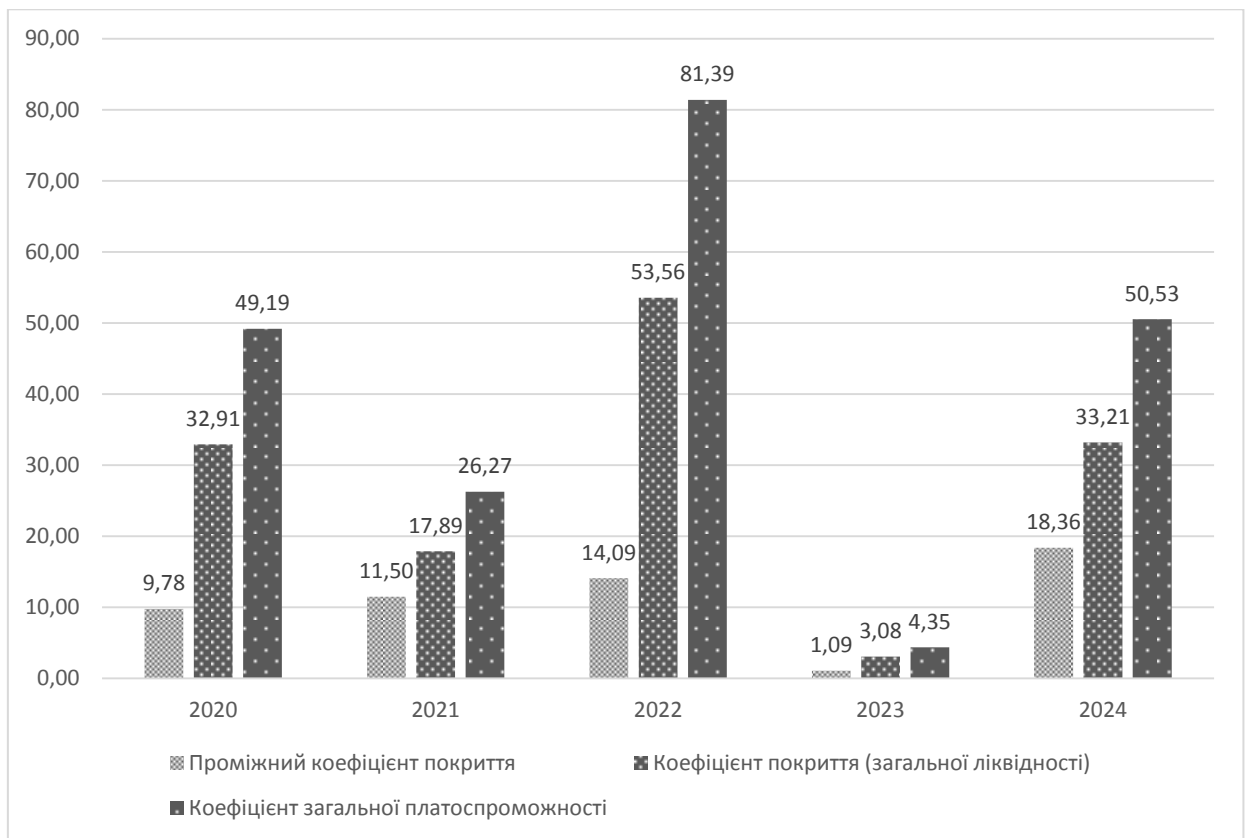


Рис.2.4. Динаміка ліквідності та платоспроможності ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Отже, ТОВ «ВЕНБЕСТ» характеризується коливаннями рівня ліквідності та платоспроможності, що потребує подальшого аналізу фінансової стійкості з метою визначення стабільності структури капіталу та здатності підприємства до довгострокового розвитку.

2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» та оцінка її складових.

У ТОВ «ВЕНБЕСТ» не створено спеціалізованого підрозділу економічної безпеки, тому функції із захисту економічних інтересів компанії розподіляються між керівним складом та окремими структурними підрозділами. Кожен із них виконує визначений сегмент завдань у сфері безпеки та взаємодіє з іншими підрозділами з метою протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам господарській діяльності підприємства.

Ключову роль у забезпеченні економічної безпеки відіграє керівництво підприємства, яке формує стратегічні орієнтири розвитку, ухвалює управлінські рішення, здійснює контроль за ризиками та аналізує фінансово-економічні результати діяльності. Керівник також делегує відповідні повноваження окремим посадовим особам або робочим групам, відповідальним за управління фінансовими, операційними та інформаційними ризиками.

Функції фінансового захисту зосереджуються у фінансовому підрозділі, який забезпечує планування бюджету, ведення обліку, контроль витрат і підготовку фінансової звітності. Аналітична обробка фінансових показників дозволяє своєчасно виявляти небажані відхилення та попереджати виникнення фінансових загроз.

Юридичний супровід економічної безпеки здійснюється шляхом контролю за дотриманням чинного законодавства, управління правовими ризиками та захисту майнових і немайнових інтересів підприємства. Особлива увага приділяється якісному укладанню та виконанню договорів, а також ранньому виявленню потенційних правових проблем.

Кадрова служба відповідає за аспекти безпеки, пов'язані з персоналом, зокрема підтримання належного рівня лояльності працівників, аналіз задоволеності умовами праці та врегулювання конфліктних ситуацій. Крім того, даний підрозділ бере участь у запобіганні внутрішнім загрозам через

перевірку кандидатів на роботу, дотримання режиму конфіденційності та контроль доступу до чутливої інформації.

Водночас слід наголосити, що ефективність економічної безпеки підприємства значною мірою визначається узгодженими діями всього персоналу. Активна участь працівників у процесах виявлення, оцінювання та попередження фінансово-економічних ризиків є важливою передумовою стабільного розвитку підприємства.

Система аналітичного забезпечення економічної безпеки спрямована на підтримання стійкого функціонування підприємства шляхом своєчасної ідентифікації, аналізу та зниження рівня фінансових і економічних ризиків. У межах цієї системи реалізуються такі основні завдання, які схематично представлені на рис.2.5



Рис.2.5 Ключові завдання системи аналітичного супроводу економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Основна мета аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» полягає у формуванні своєчасної, достовірної та релевантної інформаційно-аналітичної бази для виявлення, оцінювання й мінімізації фінансово-економічних ризиків, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення стабільного функціонування і сталого розвитку підприємства в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх загроз.

Дослідимо складові фінансово-економічної безпеки (далі — ФЕБ) ТОВ

«ВЕНБЕСТ». Після розрахунку основних коефіцієнтів за кожною складовою фінансової економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» наведено підсумкові значення, які відображають загальний стан підприємства у 2023 та 2024 роках (табл.2.1). Ці інтегральні показники дозволяють оцінити ефективність управління різними аспектами діяльності та визначити тенденції розвитку підприємства.

Таблиця 2.1

Складові й рівні ФЕБ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Показник	2023	2024
1.Фінансова складова	1,65	1,88
Коефіцієнт поточної ліквідності	33,08	33,21
Коефіцієнт автономії	0,77	0,98
Коефіцієнт оборотності активів	1,18	1,66
2.Кадрова складова	0,89	0,9
Коефіцієнт плинності кадрів	12,5	10,0
Коефіцієнт рівня заробітної плати	0,9	0,9
3.Виробничо-збутова складова	0,83	1,33
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,45	0,55
Коефіцієнт завантаження трудових ресурсів	0,85	0,9
Коефіцієнт оборотності запасів	1,18	2,58
4.Техніко-технологічна складова	0,66	0,77
Коефіцієнт зносу основних засобів	48,22	49,67
Коефіцієнт придатності основних засобів	51,78	50,33
Коефіцієнт фондівдачі	0,94	1,31
5.Зведений коефіцієнт ФЕБ	1,18	1,56
Рівень ФЕБ	помірний	високий

Далі розглянемо детальний аналіз динаміки по кожній складовій, що дасть змогу глибше зрозуміти сильні сторони та напрямки для покращення діяльності ТОВ «ВЕНБЕСТ» за період дослідження.

1. Фінансова складова. Коефіцієнт поточної ліквідності майже незмінний (33,08 → 33,21), що свідчить про стабільну платоспроможність підприємства, але величина дуже висока (звичайно 1,5-3). Можливо, це через специфіку обліку чи сильну накопиченість оборотних активів. Коефіцієнт автономії підвищився з 0,77 до 0,98 — позитивний знак, що підприємство стало майже повністю фінансованим за рахунок власного капіталу, зменшилася залежність від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт оборотності

активів зріс із 1,18 до 1,66, що говорить про підвищення ефективності використання активів для отримання доходу. Отже, фінансова складова значно покращилась, підприємство стало більш фінансово стійким і ефективним.

2. Кадрова складова. Коефіцієнт плинності кадрів знизився з 12,5% до 10%, що вказує на покращення стабільності персоналу. Коефіцієнт рівня заробітної плати залишився незмінним — це означає стабільність у оплаті праці, але показник 0,9 може вказувати на певний дефіцит у рівні заробітної плати щодо середньоринкового або планового. Отже, позитивна динаміка у стабілізації персоналу, але рівень оплати лишається на тому самому рівні.

3. Виробничо-збутова складова. Коефіцієнт оборотності основних засобів зріс з 0,45 до 0,55 — свідчить про більш інтенсивне використання основних засобів. Коефіцієнт завантаження трудових ресурсів підвищився з 0,85 до 0,9, що свідчить про підвищення ефективності використання робочої сили. Коефіцієнт оборотності запасів виріс суттєво — з 1,18 до 2,58, що означає, що підприємство значно швидше обертає запаси, підвищуючи оборотність. Отже, виробничо-збутова складова має позитивну динаміку, покращується продуктивність і ефективність використання ресурсів.

4. Техніко-технологічна складова. Коефіцієнт зносу основних засобів злегка збільшився (48,22% → 49,67%), що свідчить про природне старіння основних фондів. Коефіцієнт придатності основних засобів знизився відповідно (51,78% → 50,33%) — негативна тенденція, але досить незначна. Коефіцієнт фондівдачі покращився (0,94 → 1,31) — означає підвищення ефективності використання основних фондів. Отже, незважаючи на незначне збільшення зносу, технологічна складова покращує свою ефективність.

Підрахунок зведеного коефіцієнта ФЕБ — це інтегральна оцінка, яка враховує всі складові. У 2023 році він дорівнював 1,18, у 2024 — 1,56, що свідчить про загальне підвищення економічної безпеки підприємства. Рівень ФЕБ у 2023 році можна вважати помірним, а в 2024 році — високим.

Отже, ТОВ «ВЕНБЕСТ» у період з 2023 до 2024 року демонструє

позитивну динаміку в усіх основних складових фінансової економічної безпеки:

- підвищилась фінансова стійкість та ефективність;
- покращилась стабільність і ефективність кадрової політики;
- зросла продуктивність виробництва та збуту;
- незважаючи на природний знос основних засобів, зросла їхня фондоддача;

– загальний рівень економічної безпеки зріс до високого, що свідчить про підвищення стійкості підприємства у 2024 році до зовнішніх та внутрішніх викликів.

На підставі проведеного аналізу в таблиці 2.1, візуалізуємо складові ФЕБ ТОВ «ВЕНБЕСТ» за допомогою пелюсткової діаграми на рисунку 2.6.

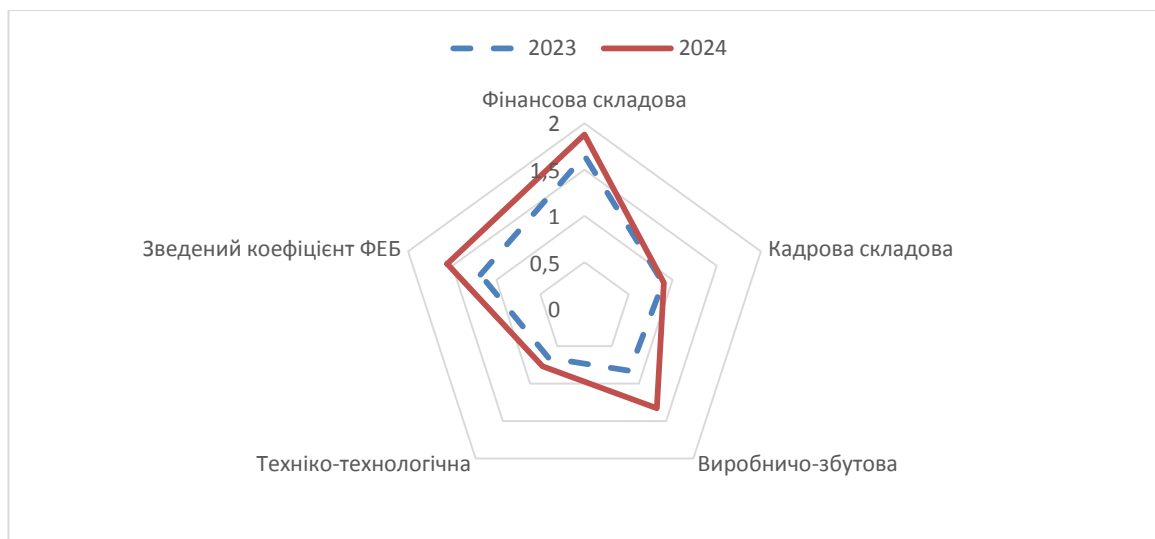


Рис. 2.6. Динаміка складових ФЕБ ТОВ «ВЕНБЕСТ»

За результатами аналізу, фінансова складова у 2024 році зросла з 1,65 до 1,88, що свідчить про покращення фінансової стабільності та ефективності управління фінансами підприємства. Водночас кадрова складова залишилася практично незмінною (0,89 у 2023 і 0,9 у 2024), що вказує на стабільність кадрового потенціалу, але потребує подальшої уваги для підвищення ефективності персоналу. Позитивні зміни відзначаються й у виробничо-збутовій сфері, де показник суттєво зріс із 0,83 до 1,33, що свідчить про

значне покращення організації виробництва та збуту продукції, а також підвищення конкурентоспроможності на ринку. Крім того, техніко-технологічна складова зросла з 0,66 до 0,77, демонструючи поступове оновлення технічної бази та вдосконалення технологічних процесів. Все це знайшло відображення у зростанні зведеного коефіцієнта ФЕБ із 1,18 до 1,56, що підтверджує загальне підвищення рівня економічної безпеки підприємства та робить його більш стійким до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Таким чином, спостерігається позитивна динаміка у ключових складових економічної безпеки, що створює надійні передумови для стабільного розвитку і зміцнення позицій підприємства на ринку.

Невід'ємною складовою стратегічного управління будь-яким підприємством є SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє всебічно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози, що впливають на його діяльність. Для підприємства SWOT-аналіз допомагає чітко усвідомити власний потенціал і проблемні зони, що дає змогу формувати обґрунтовані стратегії розвитку. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ВЕНБЕСТ» наведена в Додатку А.

Отже, у ТОВ «ВЕНБЕСТ» функції забезпечення економічної безпеки розподілені між керівництвом та різними структурними підрозділами, що забезпечує комплексний підхід до управління ризиками. Аналіз складових фінансово-економічної безпеки показав позитивну динаміку у всіх ключових напрямках: підвищення фінансової стійкості, стабільність кадрового потенціалу, покращення виробничо-збутової діяльності та поступове оновлення технічної бази. Це сприяє підвищенню загального рівня економічної безпеки підприємства і створює міцну основу для подальшого розвитку.

2.3. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової

безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Кадрова безпека є ключовою складовою загальної економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ», що забезпечує стабільність і ефективність функціонування підприємства через управління людськими ресурсами. Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки спрямоване на систематичний збір, обробку та аналіз даних щодо стану персоналу, виявлення потенційних ризиків та розробку заходів для їх мінімізації. Основні компоненти кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» наведені на рис.2.7.

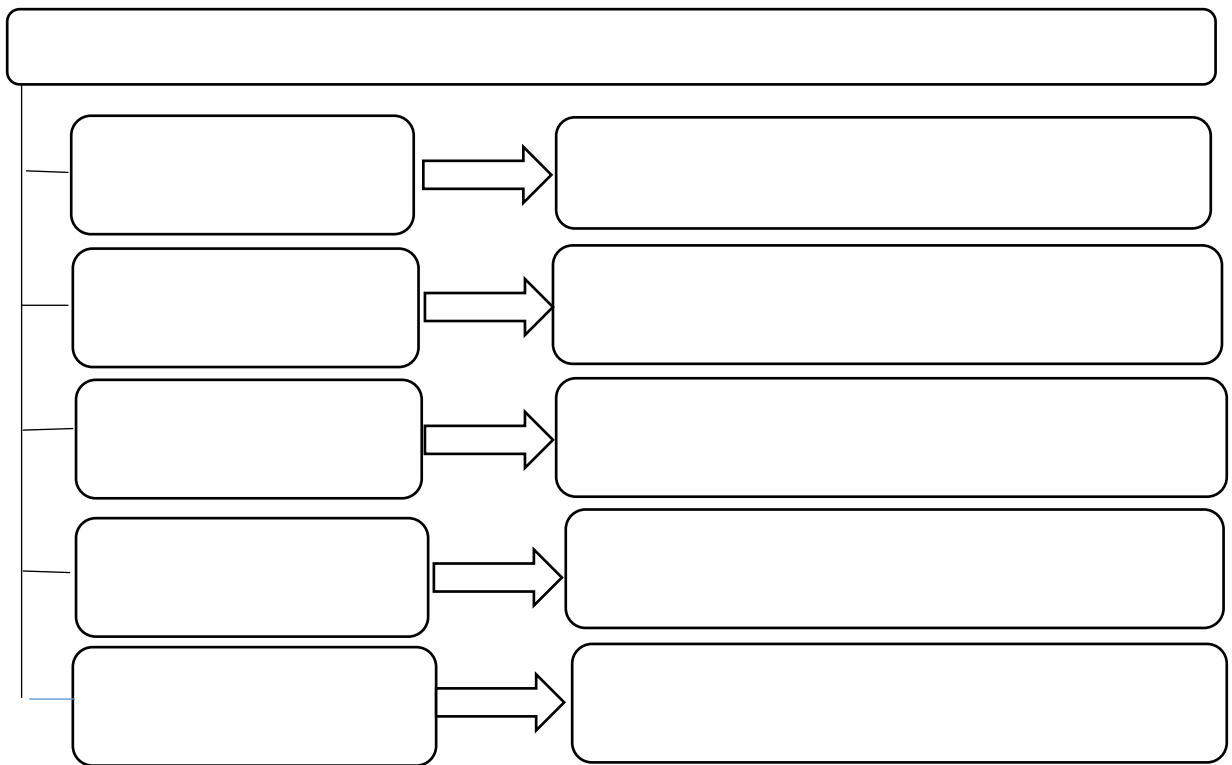


Рис.2.7. Компоненти кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Подана схема відображає логічно вибудовану систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію відповідного аналітичного процесу. Вона демонструє послідовність дій та взаємозв'язок між ключовими складовими, що дозволяє системно підходити до прийняття рішень. Узагальнено схема підкреслює, що ефективність функціонування системи досягається за рахунок узгодженості етапів, чіткого розподілу

функцій і спрямованості на досягнення визначеної мети.

Джерела інформації для забезпечення кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» формуються з внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків. Внутрішні джерела охоплюють кадрову документацію, таблиці обліку робочого часу, дані про оплату праці, показники плинності кадрів та результати атестації персоналу, що дозволяє оцінити стабільність, кваліфікаційний рівень і ефективність використання трудових ресурсів. Зовнішні джерела включають середньогалузеві показники заробітної плати, нормативно-правову базу та інформацію про стан ринку праці, які використовуються для порівняльного аналізу та виявлення потенційних кадрових ризиків. Важливу роль у системі кадрової безпеки відіграє бухгалтерська та управлінська інформація, оскільки вона забезпечує достовірні дані про витрати на персонал, продуктивність праці та слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У ТОВ «ВЕНБЕСТ» відсутній спеціалізований підрозділ економічної безпеки, проте його функції ефективно розподілені між керівництвом підприємства, HR-департаментом, фінансово-бухгалтерською та юридичною службами, а також керівниками структурних підрозділів. Такий підхід забезпечує комплексне управління кадровими ризиками та захист економічних інтересів підприємства. Джерела інформації для забезпечення кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» наведені в додатку Б.

Ефективне управління кадровою безпекою неможливе без належної організації інформаційних потоків і документообігу. Своєчасний збір, обробка та зберігання даних про персонал, а також взаємодія між відповідними службами забезпечують надійний контроль і мінімізацію кадрових ризиків. Основні компоненти інформаційних потоків та документообігу у системі кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» наведені в додатку В.

У додатку В узагальнено ключові складові інформаційних потоків та документообігу у системі кадрової безпеки підприємства. Вона охоплює

процеси збору, обробки і зберігання інформації, організацію взаємодії між службами персоналу, бухгалтерією і службою економічної безпеки, а також впровадження автоматизованих систем обліку кадрових даних. Організована система інформаційних потоків і документообігу на підприємстві є фундаментом кадрової безпеки. Взаємодія між службами та застосування сучасних технологій значно підвищують ефективність управління персоналом і знижують ризики, пов'язані з кадровою діяльністю. Автоматизація сприяє швидкому доступу до актуальної інформації і підвищує рівень захисту даних.

З метою комплексної оцінки ефективності управління персоналом та виявлення потенційних кадрових ризиків доцільно перейти до детального аналізу рівня кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ». Такий аналіз дає змогу оцінити стабільність кадрового потенціалу, якісні характеристики персоналу, рівень лояльності та дисципліни, а також визначити, наскільки наявна система управління персоналом відповідає сучасним вимогам і потребам підприємства. У зв'язку з цим далі розглянемо рівень кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» у 2024 році на основі системи кількісних і якісних показників.

Таблиця 2.2

Рівень кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ», 2024 р.

Показник	Нормативне значення	Фактичне значення
Коефіцієнт плинності кадрів	$\leq 10-12 \%$	10,0 %
Коефіцієнт укомплектованості персоналом	$\geq 0,95$	0,97
Частка персоналу з вищою освітою	$\geq 60 \%$	68 %
Коефіцієнт професійного розвитку	$\geq 25 \%$	30 %
Коефіцієнт дисциплінарних порушень	$\leq 0,05$	0,03
Індекс лояльності персоналу	$\geq 0,70$	0,75
Коефіцієнт інформаційних інцидентів	$\leq 0,02$	0,015
Індекс кадрової надійності персоналу*	$\geq 1,0$	2,25
Коефіцієнт адаптивності персоналу до змін*	$\geq 55 \%$	60 %

* авторські показники кадрової безпеки

Результати аналізу свідчать, що у 2024 році рівень кадрової безпеки

ТОВ «ВЕНБЕСТ» відповідає нормативним вимогам і в цілому оцінюється як достатній та стабільний. Показники плинності кадрів, укомплектованості персоналом і дисциплінарної поведінки перебувають у допустимих межах, що вказує на керованість кадрових процесів. Висока частка працівників з вищою освітою, зростання професійного розвитку та підвищений індекс лояльності персоналу формують надійний кадровий потенціал підприємства. Низький рівень інформаційних інцидентів і високий індекс кадрової надійності підтверджують ефективність заходів із забезпечення кадрової та інформаційної безпеки. Загалом кадрова складова не створює критичних загроз і виступає важливим чинником зміцнення економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ».

Отримані результати аналізу рівня кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» у 2024 році свідчать про загалом стабільний стан кадрового потенціалу та ефективність застосовуваних підходів до управління персоналом. Водночас кількісні показники не дають повного уявлення про внутрішні резерви розвитку персоналу та зовнішні фактори, що можуть впливати на його стійкість у майбутньому. З огляду на це, доцільним є застосування SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити сильні й слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства, а також визначити можливості його розвитку та потенційні загрози. Тому надалі проведемо SWOT-аналіз кадрового потенціалу ТОВ «ВЕНБЕСТ», додаток Д.

Розширений SWOT-аналіз показує, що кадровий потенціал ТОВ «ВЕНБЕСТ» є достатньо сильним і стабільним, проте потребує подальшого розвитку в частині цифровізації кадрових процесів, адаптації персоналу та формування довгострокових мотиваційних механізмів. Використання виявлених можливостей дозволить мінімізувати кадрові загрози та зміцнити систему кадрової безпеки підприємства.

Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» базується на системному зборі та аналізі ключових показників, що дозволяють своєчасно виявляти ризики та управляти ними. Результати

аналізу свідчать про покращення стабільності, професійного рівня та лояльності персоналу, а також про підвищення адаптивності до змін. Використання комплексного підходу до управління кадровою безпекою сприяє зміцненню кадрового потенціалу підприємства і забезпечує його стабільний розвиток в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

1. Проведено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2020–2024 рр. Установлено, що підприємство характеризується загалом стабільним майновим станом та достатнім рівнем фінансової стійкості. Активи і власний капітал мали переважно позитивну динаміку, що свідчить про збереження ресурсного потенціалу підприємства. Фінансові результати діяльності були нерівномірними: у 2022–2023 рр. зафіксовано збитки, проте у 2024 році підприємство відновило прибутковість. Аналіз показників фінансової стійкості підтвердив високий рівень автономії та низьку залежність від позикових коштів. Ліквідність і платоспроможність характеризувалися коливаннями, однак у 2024 році спостерігалася позитивна тенденція до їх покращення.

2. У ТОВ «ВЕНБЕСТ» відсутній спеціалізований підрозділ економічної безпеки, проте його функції ефективно розподілені між керівництвом підприємства, HR-департаментом, фінансово-бухгалтерською та юридичною службами, а також керівниками структурних підрозділів. Такий підхід забезпечує комплексне управління кадровими ризиками та захист економічних інтересів підприємства. Проведений аналіз складових фінансово-економічної безпеки виявив позитивні тенденції, які свідчать про підвищення ефективності управління фінансовими, кадровими, виробничо-збутовими та техніко-технологічними аспектами діяльності підприємства. Зростання зведеного коефіцієнта ФЕБ підтверджує підвищення стійкості

підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз. Відтак, сформована система аналітичного забезпечення економічної безпеки є надійною базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку ТОВ «ВЕНБЕСТ».

3. Досліджено систему формування та функціонування кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» з акцентом на інформаційно-аналітичне забезпечення управління персоналом. Встановлено, що на підприємстві сформовано цілісну та логічно структуровану систему збору, обробки й аналізу кадрової інформації, яка базується на взаємодії ключових підрозділів і використанні внутрішніх та зовнішніх джерел даних. Проведений аналіз кількісних і якісних показників у 2024 році засвідчив достатній і стабільний рівень кадрової безпеки, відсутність критичних загроз та наявність надійного кадрового потенціалу. Разом із тим результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом, зокрема в напрямі цифровізації кадрових процесів, підвищення адаптивності персоналу та розвитку мотиваційних механізмів, що сприятиме зміцненню кадрової й економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційні заходи щодо підвищення ефективності системи кадрової безпеки

Результати аналізу фінансово-економічного стану та системи економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ», проведеного у Розділі 2, засвідчили, що підприємство характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, високою автономією та поступовим відновленням прибутковості у 2024 році. Сформована система аналітичного забезпечення економічної та кадрової безпеки є загалом ефективною, а рівень кадрової безпеки — стабільним, без наявності критичних загроз. Водночас результати SWOT-аналізу вказують на доцільність подальшого вдосконалення організаційних механізмів управління персоналом, зокрема в контексті цифровізації, підвищення адаптивності персоналу та розвитку превентивних інструментів управління кадровими ризиками.

З огляду на це, запропоновані у даному підрозділі організаційні заходи спрямовані не на радикальну трансформацію існуючої системи кадрової безпеки, а на її послідовне удосконалення та підвищення ефективності, що відповідає фінансовим можливостям підприємства та стратегії сталого розвитку ТОВ «ВЕНБЕСТ».

В умовах стабілізації фінансових результатів і зростання зведеного коефіцієнта фінансово-економічної безпеки актуальним є перегляд і актуалізація внутрішніх регламентів кадрової роботи з позицій кадрової безпеки. У ТОВ «ВЕНБЕСТ» уже сформовано логічно структуровану систему управління персоналом, однак чинні регламенти переважно орієнтовані на операційні HR-процеси та потребують доповнення безпековою складовою.

Пропонуємо до впровадження розроблений внутрішній стандарту

(положення) з кадрової безпеки, який інтегрується у діючі HR-регламенти та визначає: вимоги до добору персоналу з урахуванням рівня ризиків; процедури перевірки кандидатів і періодичної оцінки діючих працівників; алгоритми реагування на кадрові загрози; відповідальність посадових осіб, додаток Е

Необхідність такого вдосконалення обґрунтовується тим, що охоронна діяльність пов'язана з підвищеним рівнем відповідальності персоналу та доступом до матеріальних і інформаційних ресурсів клієнтів. Формалізація процедур дозволяє знизити ймовірність суб'єктивних рішень і підвищити керованість кадровими ризиками.

Запровадження внутрішнього стандарту (Положення) з кадрової безпеки у ТОВ «ВЕНБЕСТ» має превентивний характер і не потребує значних капітальних інвестицій, оскільки базується на використанні наявної організаційної структури та кадрового потенціалу підприємства. Економічний ефект формується за рахунок скорочення витрат, пов'язаних із плинністю персоналу, зменшення кадрових інцидентів та підвищення ефективності управління персоналом. Розрахуємо економічний ефект від впровадження внутрішнього стандарту з кадрової безпеки в ТОВ «ВЕНБЕСТ».

За результатами аналізу діяльності охоронних підприємств та з урахуванням специфіки ТОВ «ВЕНБЕСТ», впровадження стандартизованих процедур добору, перевірки та оцінки персоналу дозволяє знизити плинність кадрів у середньому на 4–6 %. Для розрахунків приймемо консервативне значення 5 %. Вихідні дані для розрахунку у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту від зниження плинності персоналу

Показник	Значення
Середньооблікова чисельність персоналу	500 осіб
Поточний рівень плинності	10 %
Витрати на добір і навчання 1 працівника	12 тис. грн

Потенційне скорочення плинності	5 %
Річна економія коштів (500*5%*12000)- E ₁	≈ 300 тис. грн

Отже, економічний ефект від зниження плинності персоналу становить близько 300 тис. грн на рік.

У діяльності охоронних компаній кадрові інциденти (порушення дисципліни, неналежне виконання обов'язків, дострокове звільнення з ризикових посад) призводять до прямих і непрямих фінансових втрат: штрафів, втрати клієнтів, додаткових витрат на заміну персоналу.

За експертною оцінкою, середні щорічні втрати від кадрових інцидентів на підприємстві такого масштабу можуть становити 200–300 тис. грн. Упровадження внутрішнього стандарту з кадрової безпеки дозволяє зменшити ймовірність таких інцидентів щонайменше на 30 %.

Розрахунок ефекту (за мінімальним сценарієм):

$$E_2 = 200000 * 30\% = 60\ 000 \text{ грн/рік}$$

Таким чином, очікувана економія від зменшення кадрових інцидентів становить близько 60 тис. грн на рік.

Запровадження чітко регламентованих процедур перевірки, оцінювання та реагування на кадрові загрози дозволяє скоротити витрати робочого часу HR-фахівців, керівників підрозділів і служби безпеки.

Припустимо, що завдяки стандартизації процедур щомісячна економія робочого часу становить 40 людино-годин, а середня вартість однієї людино-години управлінського персоналу — 200 грн.

Річний економічний ефект:

$$E_3 = 40 * 12 * 200 = 96\ 000 \text{ грн/рік}$$

Сукупний економічний ефект від впровадження внутрішнього стандарту з кадрової безпеки визначається як сума окремих складових, таблиця 3.2

Таблиця 3.2

Сукупний економічний ефект від впровадження внутрішнього стандарту з кадрової безпеки

Джерело ефекту	Сума, грн/рік
----------------	---------------

Зниження плинності персоналу	300 000
Зменшення кадрових інцидентів	60 000
Підвищення управлінської ефективності	96 000
Разом економічний ефект (Е)	456 000

Витрати на розробку та впровадження Положення є мінімальними та мають разовий характер, таблиця 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на розробку та впровадження Положення з кадрової безпеки в ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка стандарту (робочий час персоналу)	30 000
Навчання відповідальних осіб	15 000
Інформаційне забезпечення	10 000
Разом витрати (В)	55 000

Для оцінки ефективності впровадження використаємо коефіцієнт економічної ефективності та розрахуємо термін окупності заходу, розрахунок відобразимо в таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Оцінка ефективності впровадження Положення з кадрової безпеки в ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Показник	Формула	Значення
Коефіцієнт економічної ефективності	$K_{\text{эф}} = E/V$	8,29
Термін окупності, рік	$T = V/E$	0,12

Отримані розрахунки свідчать про високу економічну доцільність впровадження Положення з кадрової безпеки в ТОВ «ВЕНБЕСТ». Значення коефіцієнта економічної ефективності, що дорівнює 8,29, означає, що кожна гривня витрат на впровадження даного заходу забезпечує понад вісім гривень економічного ефекту. Це підтверджує результативність запропонованого управлінського рішення та його значний вплив на зниження кадрових ризиків і оптимізацію витрат підприємства. Термін окупності заходу становить 0,12 року, тобто близько півтора місяця, що є вкрай коротким періодом для організаційних заходів. Такий показник свідчить про швидке повернення вкладених коштів і мінімальний фінансовий ризик для підприємства. Отже, впровадження Положення з кадрової безпеки є

економічно обґрунтованим, ефективним і доцільним кроком, який сприятиме підвищенню рівня кадрової та економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» у коротко- та довгостроковій перспективі.

Загальний розрахунок економічного ефекту від упровадження внутрішнього стандарту з кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» наведений в додатку Ж. Дані додатку Ж свідчать, що впровадження внутрішнього стандарту з кадрової безпеки у ТОВ «ВЕНБЕСТ» забезпечує суттєвий економічний ефект за рахунок скорочення витрат, пов'язаних із плинністю персоналу, зменшення кадрових інцидентів та підвищення ефективності управління персоналом. Низький рівень витрат на впровадження обумовлює швидку окупність заходу та підтверджує його економічну доцільність.

Аналіз, проведений у Розділі 2, показав, що в ТОВ «ВЕНБЕСТ» сформовано цілісну систему інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом, яка базується на взаємодії HR-департаменту, керівників підрозділів, фінансово-бухгалтерської та юридичної служб. Водночас подальше підвищення ефективності кадрової безпеки потребує оптимізації інформаційних потоків у напрямі цифровізації та централізації даних.

Пропонуємо впровадження єдиного електронного кадрового інформаційного простору з диференційованим доступом, що дозволить: скоротити час обробки кадрової інформації; підвищити аналітичні можливості щодо виявлення кадрових ризиків; забезпечити оперативну підтримку управлінських рішень. Етапи впровадження єдиного електронного кадрового інформаційного простору схематично представлено на рис.3.1.

Впровадження єдиного електронного кадрового інформаційного простору з диференційованим доступом у ТОВ «ВЕНБЕСТ» є логічним етапом розвитку вже сформованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом і спрямоване на підвищення ефективності кадрової безпеки та управлінських процесів загалом.

По-перше, скорочення часу обробки кадрової інформації досягається за рахунок централізації всіх даних про персонал (анкетні дані, результати перевірок, оцінювання, навчання, дисциплінарні показники) в єдиній електронній базі. Відсутність дублювання інформації між HR-департаментом, службою безпеки та керівниками структурних підрозділів дозволяє зменшити часові витрати на пошук, уточнення та погодження кадрових даних. У результаті кадрові рішення (прийняття на роботу, допуск до об'єктів, ротація персоналу) ухвалюються оперативніше, що особливо важливо для охоронної компанії з розгалуженою мережею об'єктів.

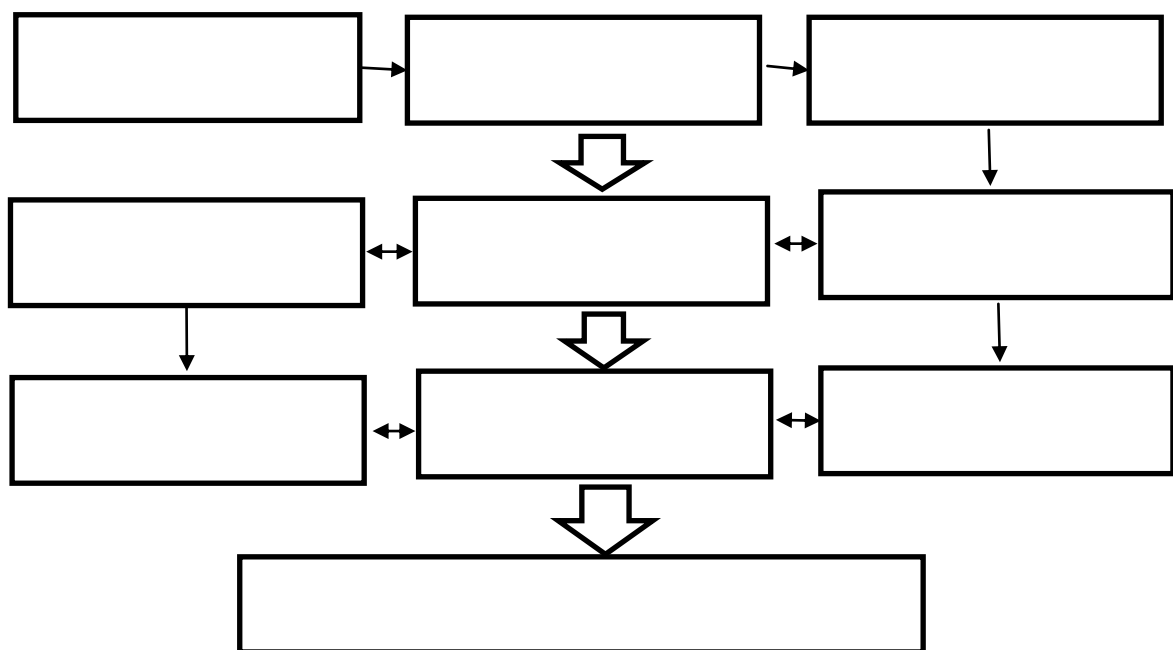


Рис.3.1 Етапи впровадження єдиного електронного кадрового інформаційного простору

По-друге, підвищення аналітичних можливостей щодо виявлення кадрових ризиків забезпечується завдяки накопиченню та систематизації інформації в цифровому форматі. Єдиний інформаційний простір дозволяє здійснювати комплексний аналіз показників плинності, дисциплінарних порушень, результатів оцінювання та перевірок персоналу, виявляти негативні тенденції й потенційно ризикові зони. Для ТОВ «ВЕНБЕСТ» це

створює передумови для переходу від реактивного реагування на інциденти до превентивного управління кадровими ризиками.

По-третє, оперативна підтримка управлінських рішень досягається завдяки диференційованому доступу до інформації. Кожна категорія користувачів (HR-департамент, служба безпеки, керівники підрозділів) отримує доступ лише до тієї частини кадрової інформації, яка необхідна для виконання службових обов'язків. Це не лише підвищує швидкість прийняття рішень, а й зменшує ризик витоку конфіденційних даних, забезпечуючи дотримання принципів кадрової та інформаційної безпеки.

Таким чином, впровадження єдиного електронного кадрового інформаційного простору з диференційованим доступом сприятиме підвищенню прозорості та керованості кадрових процесів, зниженню кадрових ризиків і зміцненню економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ», що відповідає стратегічним цілям підприємства та результатам аналітичного дослідження. Ефективність цього заходу проявляється у скороченні управлінських затримок та зменшенні ризику використання неактуальної або неповної інформації, що є особливо важливим для охоронної компанії з розгалуженою структурою об'єктів.

Таким чином, запропоновані організаційні заходи спрямовані на розвиток і підсилення вже сформованої системи кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ», враховують фінансову стабілізацію підприємства, достатній рівень кадрової безпеки та необхідність її подальшого вдосконалення. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити адаптивність системи управління персоналом і зміцнити економічну безпеку підприємства у довгостроковій перспективі.

3.2. Методичні підходи до вдосконалення інформаційно-аналітичної системи

Ефективність системи кадрової безпеки значною мірою залежить від

рівня розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення, яке формує основу для своєчасного виявлення, оцінювання та прогнозування кадрових загроз. Проведений у розділі 2 аналіз показав, що в ТОВ «ВЕНБЕСТ» сформовано функціональну систему збору та використання кадрової інформації, однак вона має переважно описовий характер і недостатньо орієнтована на аналітику та прогнозування ризиків. У зв'язку з цим актуальним є впровадження методичних підходів до вдосконалення інформаційно-аналітичної системи кадрової безпеки.

Першим напрямом удосконалення є розроблення чітко структурованих алгоритмів збору, систематизації та обробки кадрових даних. Алгоритмізація інформаційних процесів дозволяє уніфікувати роботу з даними, мінімізувати помилки та забезпечити їхню актуальність і порівнюваність у часі. Крім того, формалізація алгоритмів сприяє підвищенню прозорості кадрових процедур і чіткому розмежуванню відповідальності між суб'єктами управління персоналом. Це створює методичну основу для автоматизації інформаційних потоків і подальшого впровадження цифрових інструментів аналізу кадрової безпеки. Схематично запропонований алгоритм інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки відображено на рис.3.2.



Рис.3.2 Запропонований алгоритм інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки в ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Представлена схема ілюструє логічну послідовність етапів роботи з кадровою інформацією — від первинного збору даних до формування аналітичних висновків і управлінських рішень. Така послідовність дозволяє забезпечити безперервність інформаційного циклу та своєчасне виявлення потенційних кадрових загроз, що особливо важливо для охоронної компанії з великою чисельністю персоналу та територіально розподіленими підрозділами. Водночас алгоритм орієнтований не лише на фіксацію поточного стану, а й на створення інформаційної бази для подальшого прогнозування кадрових ризиків.

Для узагальнення запропонованих підходів, представимо структуру кадрових даних у табличному вигляді (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Структура кадрових даних у системі інформаційно-аналітичного

забезпечення кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Група даних	Зміст інформації	Відповідальний підрозділ	Періодичність оновлення
Персональні дані	Вік, освіта, стаж, кваліфікація	HR-департамент	За потребою
Дані перевірок	Результати службових і безпекових перевірок	Служба безпеки	Щорічно / при подіях
Дисциплінарні показники	Порушення, зауваження, стягнення	Керівники підрозділів	Постійно
Оцінювання персоналу	Результати атестацій, КРІ	HR, керівники	1–2 рази на рік
Плинність кадрів	Прийняття, звільнення, причини	HR-департамент	Щомісячно

Дані таблиці свідчать про комплексний характер інформаційної бази, яка охоплює як кількісні, так і якісні показники персоналу. Чітке визначення змісту інформації, відповідальних підрозділів і періодичності оновлення дозволяє уникнути дублювання функцій між HR-департаментом, службою безпеки та керівниками структурних підрозділів, а також забезпечує регулярне оновлення критично важливих даних.

Запропонована структура кадрових даних сприяє підвищенню якості аналітичної обробки інформації, оскільки забезпечує її повноту, системність і логічну впорядкованість. З практичної точки зору це дозволяє оперативно виявляти відхилення у показниках плинності персоналу, дисциплінарних порушень і результатів оцінювання, а також формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо добору, ротації та контролю персоналу.

Ефект для ТОВ «ВЕНБЕСТ» від упровадження запропонованого алгоритму полягає у скороченні часу обробки кадрової інформації, зниженні ймовірності використання неактуальних або неповних даних та підвищенні рівня кадрової безпеки загалом. У довгостроковій перспективі це створює передумови для переходу від реактивного реагування на кадрові проблеми до превентивного управління кадровими ризиками, що безпосередньо сприяє зміцненню економічної безпеки та підвищенню управлінської ефективності підприємства.

Другим важливим напрямом удосконалення інформаційно-аналітичної

системи є застосування методів прогнозування кадрових загроз, що дозволяє перейти від реактивного реагування на проблеми до їх своєчасного попередження. Для охоронної компанії, діяльність якої пов'язана з підвищеними вимогами до дисципліни, надійності та лояльності персоналу, особливо актуальним є раннє виявлення тенденцій зростання плинності кадрів, збільшення кількості дисциплінарних порушень і зниження мотивації працівників, що безпосередньо впливає на якість надання охоронних послуг та репутацію підприємства.

У межах дослідження запропоновано комплексне використання кількох методичних підходів до прогнозування кадрових загроз. Зокрема, трендовий аналіз дає змогу відстежувати динаміку плинності персоналу та кадрових інцидентів у часовому розрізі й своєчасно виявляти негативні тенденції ще на етапі їх формування. Індикаторний метод, побудований на системі порогових значень ключових показників кадрової безпеки, виконує сигнальну функцію та дозволяє оперативно реагувати на перевищення допустимих рівнів ризику. Використання експертних оцінок є доцільним насамперед для аналізу ризикових посад, де формалізовані показники не завжди повною мірою відображають реальний рівень загроз. Кореляційний аналіз, у свою чергу, забезпечує виявлення взаємозв'язків між умовами праці, рівнем матеріальної та нематеріальної мотивації й імовірністю звільнення працівників, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері персоналу.

Узагальнення зазначених методів прогнозування кадрових загроз, представлене в таблиці 3.6, свідчить про доцільність їх комбінованого використання в системі кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ». Кожен із методів орієнтований на вирішення конкретних аналітичних завдань, а їх інтеграція дозволяє сформувати багаторівневу систему оцінювання та прогнозування кадрових ризиків.

Таблиця 3.6

Методи прогнозування кадрових загроз у системі кадрової безпеки
ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Метод	Сфера застосування	Очікуваний результат
Трендовий аналіз	Плинність кадрів	Виявлення негативних тенденцій
Індикаторний метод	Дисципліна, надійність персоналу	Сигналізація про перевищення порогів
Експертні оцінки	Ризикові посади	Якісна оцінка загроз
Кореляційний аналіз	Мотивація та плинність	Обґрунтування управлінських рішень

Графічно запропонований методичний підхід до прогнозування кадрових загроз може бути представлений у вигляді логічної схеми (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Логічна схема прогнозування кадрових загроз у системі кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Логічна схема прогнозування кадрових загроз, подана на рис. 3.3, відображає послідовність переходу від збору та обробки кадрових даних до оцінювання ризиків, формування прогнозів і прийняття превентивних управлінських рішень. Аналіз даного рисунка показує, що інформаційно-аналітична система функціонує як замкнений цикл, у межах якого результати прогнозування використовуються для коригування кадрової політики, а нові управлінські рішення формують оновлені інформаційні потоки. Такий підхід забезпечує безперервність аналізу та постійне підвищення якості управління кадровою безпекою.

Ефект для підприємства від упровадження запропонованих методичних підходів проявляється у зниженні ймовірності виникнення кадрових загроз, скороченні втрат, пов'язаних із плинністю персоналу та дисциплінарними інцидентами, а також у підвищенні оперативності та обґрунтованості

управлінських рішень. Для ТОВ «ВЕНБЕСТ» це означає підвищення стабільності кадрового складу, зміцнення довіри клієнтів і загальне посилення рівня кадрової та економічної безпеки в коротко- та довгостроковій перспективі.

3.3. Прикладні рішення щодо впровадження інструментів моніторингу та оцінки кадрових ризиків

В умовах підвищеної плинності кадрів, дефіциту кваліфікованого персоналу та зростання внутрішніх кадрових загроз актуалізується потреба у впровадженні системних інструментів моніторингу та оцінки кадрових ризиків. Для ТОВ «ВЕНБЕСТ», як підприємства сфери безпеки та охоронних послуг, ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на рівень операційної надійності, репутаційні ризики та фінансову стабільність. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу прикладних HR-рішень, спрямованих на підвищення прозорості, керованості та прогнозованості кадрових процесів.

У сучасних умовах функціонування підприємств сфери охоронних послуг ефективне управління кадровими ризиками неможливе без використання цифрових інструментів аналізу персоналу. Для ТОВ «ВЕНБЕСТ» актуальність впровадження інформаційних систем HR-аналітики зумовлена значною чисельністю персоналу, територіальною розгалуженістю підрозділів та підвищеними вимогами до дисципліни, професійної придатності й надійності працівників. Наявність розрізнених кадрових даних ускладнює своєчасне виявлення ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів, прогулами та зниженням продуктивності праці.

З метою систематизації кадрової інформації та створення дієвого механізму моніторингу кадрових ризиків доцільно реалізувати поетапне впровадження інформаційних систем HR-аналітики. Послідовність реалізації

цього процесу на ТОВ «ВЕНБЕСТ» наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Механізм впровадження інформаційних систем HR-аналітики на ТОВ
«ВЕНБЕСТ»

Етап	Зміст етапу	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
1	Визначення цілей і ключових кадрових ризиків	Аналіз кадрової політики, управлінські наради	Сформований перелік пріоритетних кадрових ризиків
2	Аудит наявної кадрової інформації	Аналіз табелів, особових справ, звітів атестації	Виявлення фрагментарності даних
3	Формування системи HR-показників	Розробка HR-метрик і KPI	Стандартизований набір HR-показників
4	Вибір програмного забезпечення	HRM/ERP-системи, BI-платформи	Обране програмне рішення
5	Інтеграція кадрових даних	Цифровізація, імпорт інформації	Єдина база HR-даних
6	Формування HR-дашбордів і звітів	Аналітичні панелі, графіки	Оперативний контроль кадрових ризиків
7	Навчання персоналу та регламентація	Інструкції, внутрішні положення	Системне використання HR-аналітики

Поданий у таблиці 3.7 механізм передбачає комплексний підхід до впровадження HR-аналітики, що охоплює як організаційні, так і технологічні аспекти управління персоналом. Початкові етапи спрямовані на визначення ключових кадрових ризиків та інвентаризацію інформаційних ресурсів, що дозволяє сформувавши аналітичну основу для подальших управлінських рішень. Формування системи HR-показників забезпечує кількісну оцінку кадрових процесів, а вибір і впровадження програмного забезпечення створює технічні умови для їх автоматизованого аналізу.

Інтеграція кадрових даних у єдину цифрову базу та розробка HR-дашбордів дозволяють керівництву ТОВ «ВЕНБЕСТ» у режимі реального часу відстежувати динаміку плинності кадрів, рівень дисциплінарних порушень і ефективність використання трудових ресурсів за підрозділами. Завершальний етап, пов'язаний із навчанням персоналу та регламентацією процесів, забезпечує сталість використання HR-аналітики та її інтеграцію в систему кадрової безпеки підприємства.

Реалізація запропонованого механізму впровадження інформаційних систем HR-аналітики дозволяє ТОВ «ВЕНБЕСТ» досягти низки практичних результатів. По-перше, забезпечується підвищення прозорості кадрових процесів і зменшення інформаційних розривів між підрозділами. По-друге, з'являється можливість своєчасного виявлення та попередження кадрових ризиків, що сприяє зниженню плинності персоналу та витрат на його заміщення. По-третє, HR-аналітика формує інформаційну основу для подальшої інтеграції інструментів KPI, скорингу та ризик-аналізу, що в комплексі підвищує рівень кадрової безпеки та ефективність управління персоналом на підприємстві.

Наступним логічним кроком удосконалення системи управління кадровими ризиками на ТОВ «ВЕНБЕСТ» є впровадження цифрових платформ для комплексного оцінювання персоналу. Актуальність цього удосконалення обумовлена необхідністю мінімізувати ризики професійної невідповідності, зниження мотивації та помилок у доборі кадрів, що є критичними для підприємства охоронного профілю. Умови підвищеної відповідальності та психологічного навантаження на персонал зумовлюють потребу в регулярному, об'єктивному та стандартизованому оцінюванні працівників.

Цифрові платформи оцінювання дозволяють автоматизувати проведення тестування, анкетування, оцінки професійних компетенцій і психологічної стійкості персоналу. Їх застосування сприяє зменшенню впливу суб'єктивного чинника з боку керівників та забезпечує порівнюваність результатів оцінювання між підрозділами підприємства. З метою системного впровадження цифрового оцінювання персоналу доцільно реалізувати поетапний механізм, наведений в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

Алгоритм впровадження цифрових платформ для оцінювання
персоналу ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Етап	Зміст етапу	Основні інструменти	Результат для
------	-------------	---------------------	---------------

			підприємства
1	Визначення цілей оцінювання	Аналіз кадрових ризиків, управлінські рішення	Чітко сформульовані цілі оцінювання
2	Формування критеріїв оцінювання	Професійні, поведінкові та ризик-орієнтовані критерії	Стандартизована модель оцінювання
3	Вибір цифрової платформи	HRM-системи, онлайн-платформи тестування	Технічна база для оцінювання
4	Розробка цифрових інструментів	Онлайн-тести, анкети, ситуаційні кейси	Адаптовані інструменти оцінки
5	Проведення цифрового оцінювання	Автоматизоване тестування персоналу	Об'єктивні результати оцінювання
6	Аналіз результатів оцінювання	HR-аналітика, профілі ризику	Виявлення груп кадрового ризику
7	Прийняття управлінських рішень	Навчання, ротація, контроль	Зниження кадрових ризиків

Поданий у таблиці 3.8 алгоритм забезпечує поетапне та контрольоване впровадження цифрових платформ оцінювання персоналу на ТОВ «ВЕНБЕСТ». Формування чітких критеріїв та використання автоматизованих інструментів дозволяє проводити регулярне оцінювання охоронного персоналу незалежно від територіального розміщення підрозділів. Аналіз результатів у цифровому форматі створює інформаційну основу для ідентифікації працівників із підвищеним рівнем кадрового ризику та своєчасного реагування з боку керівництва.

Запровадження цифрових платформ для оцінювання персоналу забезпечить підвищення об'єктивності та регулярності оцінювання, зменшення суб'єктивного впливу управлінського персоналу та своєчасне виявлення кадрових ризиків. Для ТОВ «ВЕНБЕСТ» це сприятиме підвищенню професійної надійності персоналу, зниженню рівня дисциплінарних порушень і формуванню цілеспрямованої політики розвитку кадрів, що в підсумку зміцнить систему кадрової безпеки підприємства.

Запропоновані заходи: обґрунтовано та розроблено прикладні рішення щодо впровадження інструментів моніторингу та оцінки кадрових ризиків на ТОВ «ВЕНБЕСТ», базуються на поетапному впровадженні інформаційних систем HR-аналітики та цифрових платформ для оцінювання персоналу, що дозволяє перейти від фрагментарного обліку кадрових даних до системного,

аналітично обґрунтованого управління персоналом.

Впровадження HR-аналітики забезпечить формування єдиної цифрової бази кадрової інформації, оперативний моніторинг ключових HR-показників та своєчасне виявлення кадрових ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів, порушеннями трудової дисципліни та зниженням ефективності використання трудових ресурсів. Застосування цифрових платформ оцінювання персоналу підвищить об'єктивність кадрових рішень, мінімізує вплив суб'єктивного чинника та дозволить ідентифікувати групи працівників із підвищеним рівнем кадрового ризику.

Таким чином, реалізація запропонованих інструментів сприятиме підвищенню прозорості кадрових процесів, зниженню рівня кадрових загроз та зміцненню системи кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ».

Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що за умов фінансової стабілізації та відсутності критичних загроз кадровій безпеці доцільним є не радикальне реформування існуючої системи, а її поетапне вдосконалення з використанням превентивних та організаційно-управлінських інструментів. Розроблено внутрішній стандарт (Положення) з кадрової безпеки, що інтегрується у чинну систему HR-регламентів ТОВ «ВЕНБЕСТ», при цьому визначено сукупний річний економічний ефект від зниження плинності персоналу, скорочення кадрових інцидентів і підвищення управлінської ефективності, що становить 456 тис. грн за умов разових витрат на впровадження у розмірі 55 тис. грн. Коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 8,29, а термін окупності — близько 0,12 року, що свідчить про мінімальний фінансовий ризик і швидке повернення вкладених ресурсів. Запропоновано до впровадження єдиного електронного кадрового інформаційного простору з диференційованим доступом, що забезпечить централізацію та актуальність кадрових даних, підвищить аналітичні можливості щодо виявлення кадрових

ризиків і сприятиме переходу до превентивного управління персоналом. Реалізація запропонованих рішень забезпечить підвищення ефективності управління персоналом, зниження кадрових ризиків і зміцнення економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ», відповідає фінансовим можливостям підприємства та створює передумови для його сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

2. Обґрунтовано методичні підходи до вдосконалення інформаційно-аналітичної системи кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ», які базуються на алгоритмізації процесів роботи з кадровими даними та використанні сучасних методів прогнозування кадрових загроз. Запропоновано алгоритм збору, систематизації та обробки інформації, що забезпечить цілісність, актуальність і аналітичну придатність кадрових даних. Використання трендового, індикаторного та експертного методів прогнозування створить передумови для переходу до превентивного управління кадровими ризиками. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зниженню ймовірності кадрових загроз та зміцненню системи кадрової й економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ».

3. Розроблено та обґрунтовано основні напрями удосконалення системи управління кадровими ризиками у ТОВ «ВЕНБЕСТ», що відповідають сучасним вимогам цифровізації HR-процесів і специфіці діяльності підприємства охоронного профілю. Ключовими напрямками удосконалення визначено впровадження інформаційних систем HR-аналітики та використання цифрових платформ для комплексного оцінювання персоналу.

Запропоноване впровадження HR-аналітики дозволить систематизувати кадрову інформацію, підвищити якість моніторингу кадрових ризиків та забезпечити інформаційну підтримку управлінських рішень на всіх рівнях управління. Використання цифрових платформ оцінювання персоналу сприятиме зменшенню ризиків професійної невідповідності, підвищенню дисциплінованості та психологічної надійності працівників, а також формуванню цілеспрямованої політики розвитку

персоналу.

У сукупності реалізація запропонованих удосконалень забезпечить зниження рівня кадрових загроз, оптимізацію витрат на управління персоналом і підвищення операційної надійності ТОВ «ВЕНБЕСТ». Це підтверджує ефективність запропонованих рішень та доцільність їх впровадження для зміцнення кадрової безпеки та сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що кадрова безпека підприємства є багатовимірним явищем, яке включає економічні, соціальні, психологічні, правові та інформаційно-аналітичні аспекти управління персоналом як ключовим ресурсом. Проаналізовано сучасні теоретичні підходи, що дозволили визначити основні принципи кадрової безпеки: системність, превентивність, безперервність, комплексність, адаптивність і законність. Дослідження підтвердило, що реалізація цих принципів забезпечує своєчасне виявлення кадрових ризиків та підвищує здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища. Запропоновано доповнення системи показників авторськими індикаторами, що дають змогу враховувати поведінкові та адаптаційні характеристики персоналу і підвищують точність оцінювання кадрових ризиків. Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що комплексний системний підхід і розвинене інформаційно-аналітичне забезпечення створюють передумови для ефективної кадрової політики та стабільного розвитку підприємства.

2. За результатами проведеного аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «ВЕНБЕСТ» за 2020–2024 рр. встановлено, що підприємство загалом зберігало фінансову стійкість та платоспроможність. Активи і власний капітал мали позитивну динаміку, що свідчить про достатній економічний потенціал.

У 2022–2023 рр. діяльність підприємства була збитковою, проте у 2024 році зафіксовано відновлення прибутковості. Аналіз показників фінансової стійкості підтвердив високий рівень автономії та низьку залежність від позикових коштів, а показники ліквідності у 2024 році мали тенденцію до покращення. Отже, результати аналізу свідчать про наявність у ТОВ «ВЕНБЕСТ» потенціалу для подальшого розвитку за умови підвищення ефективності управління витратами та фінансовими ресурсами.

3. Проаналізовано систему забезпечення економічної безпеки ТОВ

«ВЕНБЕСТ» та встановлено, що на підприємстві відсутній спеціалізований підрозділ економічної безпеки, проте його функції ефективно розподілені між керівництвом підприємства, HR-департаментом, фінансово-бухгалтерською та юридичною службами, а також керівниками структурних підрозділів. Такий підхід забезпечує комплексне управління кадровими ризиками та захист економічних інтересів підприємства. Проведений аналіз складових фінансово-економічної безпеки у 2023–2024 роках засвідчив позитивну динаміку за всіма основними напрямками, що відобразилось у зростанні зведеного коефіцієнта ФЕБ з помірного до високого рівня. Отримані результати свідчать про підвищення фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства, стабільність кадрового потенціалу, зростання продуктивності виробничо-збутових процесів і покращення використання техніко-технологічних ресурсів. Загалом проведене дослідження підтверджує ефективність наявної системи управління економічною безпекою ТОВ «ВЕНБЕСТ» та її позитивний вплив на зміцнення конкурентоспроможності й забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах дії внутрішніх і зовнішніх викликів.

4. Проаналізовано практичні аспекти формування інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ». Досліджено структуру та компоненти кадрової безпеки підприємства, визначено основні джерела інформації та напрями формування інформаційно-аналітичного забезпечення. Обґрунтовано роль внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, бухгалтерської та управлінської інформації, а також взаємодію структурних підрозділів у процесі управління кадровими ризиками. Доведено, що налагоджена система інформаційних потоків і документообігу є основою ефективного контролю за станом персоналу та своєчасного прийняття управлінських рішень. Проведений аналіз рівня кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» у 2024 році засвідчив відповідність основних показників нормативним значенням і загалом стабільний стан кадрового потенціалу. Високий рівень освітньої підготовки працівників, позитивна динаміка

професійного розвитку, належний рівень лояльності персоналу та низький рівень дисциплінарних і інформаційних порушень свідчать про ефективність діючої системи управління персоналом. Результати SWOT-аналізу дозволили визначити внутрішні резерви розвитку кадрового потенціалу та окреслити напрями подальшого вдосконалення системи кадрової безпеки.

5. Встановлено, що за умов фінансової стабілізації та відсутності критичних загроз кадровій безпеці доцільним є не радикальне реформування існуючої системи, а її поетапне вдосконалення з використанням превентивних та організаційно-управлінських інструментів. Розроблено внутрішній стандарт (Положення) з кадрової безпеки, що інтегрується у чинну систему HR-регламентів ТОВ «ВЕНБЕСТ». Його впровадження забезпечує формалізацію кадрових процесів, зниження суб'єктивізму управлінських рішень та підвищення керованості кадровими ризиками, що є особливо важливим для підприємства охоронної діяльності. Результати економічних розрахунків підтверджують високу ефективність запропонованого заходу. Сукупний річний економічний ефект від зниження плинності персоналу, скорочення кадрових інцидентів і підвищення управлінської ефективності становить 456 тис. грн за умов разових витрат на впровадження у розмірі 55 тис. грн. Коефіцієнт економічної ефективності 8,29, де кожна гривня витрат на впровадження даного заходу забезпечує понад вісім гривень економічного ефекту а термін окупності — близько 0,12 року (півтора місяця), що свідчить про мінімальний фінансовий ризик і швидке повернення вкладених ресурсів. Запропоновано до впровадження єдиного електронного кадрового інформаційного простору з диференційованим доступом. Запропонований захід забезпечить централізацію та актуальність кадрових даних, підвищить аналітичні можливості щодо виявлення кадрових ризиків і сприятиме переходу до превентивного управління персоналом. Диференційований доступ до інформації дозволить одночасно підвищити оперативність управлінських рішень і рівень інформаційної безпеки.

6. Обґрунтовано методичні підходи до вдосконалення інформаційно-аналітичної системи кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ», які базуються на алгоритмізації процесів роботи з кадровими даними та використанні сучасних методів прогнозування кадрових загроз. Запропоновано алгоритм збору, систематизації та обробки інформації, що забезпечить цілісність, актуальність і аналітичну придатність кадрових даних. Використання трендового, індикаторного та експертного методів прогнозування створить передумови для переходу до превентивного управління кадровими ризиками. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зниженню ймовірності кадрових загроз та зміцненню системи кадрової й економічної безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ».

7. Розроблено та обґрунтовано основні напрями удосконалення системи управління кадровими ризиками у ТОВ «ВЕНБЕСТ», що відповідають сучасним вимогам цифровізації HR-процесів і специфіці діяльності підприємства охоронного профілю. Ключовими напрямами удосконалення визначено впровадження інформаційних систем HR-аналітики та використання цифрових платформ для комплексного оцінювання персоналу. Запропоноване впровадження HR-аналітики дозволить систематизувати кадрову інформацію, підвищити якість моніторингу кадрових ризиків та забезпечити інформаційну підтримку управлінських рішень на всіх рівнях управління. Використання цифрових платформ оцінювання персоналу сприятиме зменшенню ризиків професійної невідповідності, підвищенню дисциплінованості та психологічної надійності працівників, а також формуванню цілеспрямованої політики розвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова, Н. (2020). Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
2. Боднарук О.В. Концептуальні основи забезпечення кадрової безпеки підприємства. Соціально-економічні проблеми сучасності: *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (м. Маріуполь, 12 травня 2017 р.). Маріуполь, 2017. С. 130–134
3. Бурик З.М. Правові засади реформування системи кадрової безпеки в органах влади в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 2. С. 191–200. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.20.02.23>
4. Васільєва. Л.М., Міньковська А.В., Ірза А.М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі. *Бізнесінформ*. 2024. №9. С. 423-429.
5. Вашай Ю. В., Дорошенко О. О. Гармонізація інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою держави в умовах військово-політичної нестабільності : монографія. Рівне : НУВГП, 2020. 110 с
6. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с
7. Воронка О. З., Живко З. Б., Мартин О. М. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 165–171.
8. Воронько-Невіднича, Т., Демиденко, Л., Здоров, В. (2021). Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, (28). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>

9. Воронюк Є.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення, як елемент організації економічної безпеки підприємницької діяльності. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім Володимира Даля*. 2021. №6 (270). С. 83-87.
<https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/28/25>
10. Гавловська Н., Йолкін С., Семенченко В., Довга А. (2024). Кадрова безпека: еволюція поглядів у межах сучасної безпекології. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 464-469. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-69>
11. Ганцюк Т.Д. Елементний склад комплексного механізму інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління. *Держава та регіони*. 2018. №1 (61). С.43-49.
http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/10.pdf
12. Гармаш, С. (2022). Кадрова безпека як економічна категорія в аспекті економічної безпеки підприємства (понятійний апарат та функції). *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (4), 44–49.
<https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.44>
13. Гаруст Ю. В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства. *Форум права*. 2016. № 1. С. 49–54.
14. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №2. С. 118-124. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_2_14
15. Гончарова К.Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URI:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4602>
16. Гула О. І. Систематизація наукових підходів до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Наукові перспективи*. 2021. № 2 (8). С. 51–58.
17. Гула О. І. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в

системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 1. С. 50–54.

18. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88–92.

19. Дзюрах Ю.М. Ідентифікація ключових детермінант кадрової безпеки. *Механізми публічного управління*. 2023. №2 (37). С.24-30.
<http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/3.pdf>

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

21. Живко З.Б., Мартин О.М., Воронко О.З. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/33.pdf>

22. Затонацький Д.А. Діагностика інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/204-3/3>.

23. Інформаційно-аналітичне забезпечення правоохоронної діяльності: навч. посіб. / Е. В. Рижков, Ю. П. Синиціна, С. О. Прокопов та ін. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 180 с.

24. Кадрова безпека зовнішньоекономічної діяльності компаній.
URI:<https://sidcon.com.ua/tpost/lsvfvogaj1-kadrova-bezpeka-zovnshnoekonomchno-dyaln>

25. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. №1(43). С.138-143.
https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-138_143.pdf

26. Карковська В. Я. Аспекти нормативно-правового забезпечення механізмів кадрової безпеки органів публічної влади. *Бізнес інформ*. 2020. № 5. С. 484–491
27. Карковська В. Я. Забезпечення кадрової безпеки органів державної влади на основі оцінювання ризиків: теоретичний аспект. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-4-5896>
28. Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf
29. Карпа М. І. Розвиток публічної служби в Україні: компетенційний підхід : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 262 с.
30. Касич А.О., Медвідь Г.С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. №1. URI:<https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13355/1/11.pdf>
31. Коваленко В.І. Теоретичні основи кадрової безпеки в державному управлінні. *Держава і регіони*. 2024. №2. С.209-213. http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2024/32.pdf
32. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=254%EA%2F96-%E2%F0>
33. Коптєва Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : *Економічні науки*. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 2. С. 119–124. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48133>
34. Круглянюк А.В. Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Економіка і управління підприємствами*. – 2018. – Вип. III (71). – С. 108 –118.

35. Меліхова Т.О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. – Запоріжжя; Херсон: Гельветика, 2018. – 631 с.
36. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 213–221.
37. Мороз С. А. Державне управління розвитком трудового потенціалу ВНЗ: компетенція людини, університету та держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=967>
38. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип.15. С. 34-37.
39. Ніжегородцев В.О. Цифровий інструментарій кадрової складової системи економічної безпеки підприємства. *Збірник наукових праць Державного податкового університету: електронне наукове видання*. 2022. № 2. С.155-172.
40. Панченко В.А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 21, частина 21. С.53-60. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/13.pdf
41. Подольчак Н.Ю., Карковська В.Я. Вплив престижності державної служби на кадрову безпеку державної структури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5–6. С. 128–134. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5-6.128>.
42. Поліщук В.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет конференції 22-23 жовтня

2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С.204-206.

43. Поліщук В.В. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства: інформаційно-аналітичний аспект. Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління : колективна монографія / за заг. ред. Губарик О.М., Васильєвої Л.М. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 206-216.

44. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

45. Родченко, Лариса, et al. Розвиток емоційної стійкості особистості для подолання наслідків військової травми. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 2023, 5 (61): 18-24.

46. Смоквіна Г.А., Чан Т.Т. Організаційні інструменти управління кадровою складовою системи фінансово-економічної безпеки торговельного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4(2). С. 14–18. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.4\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2021.4(2).3)

47. 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. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-117>.

48. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2018. № 4 (68). С.53-63. <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2018/68/pdf/53-63.pdf>

49. Стечишин, Ю. (2023). Визначення ролі та місця інформаційно-аналітичного забезпечення в системі економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(69), 110–119. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-110-119>

50. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни». Указ Президента України від 14.09.2020р. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>

51. Ткаченко В.І. Оцінювання кадрової безпеки в системі

менеджменту сучасних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 69-76. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6957193>

52. Ткаченко В.І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 22(3).С. 81-84. URI: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/22.pdf

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

54. Усаченко О. О. Особливості формування державного оборонного замовлення в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 95-98.

55. Хвальчик І.Л., Волощук Л.О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *ECONOMICS: time realities*. №1(47), 2020. С. 84-90.

56. Хринюк О.С., Корчовна М.Р. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. *Ефективна економіка*. 2015. №3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3927>

57. Чорна О. Ю. Кадрова безпека інтегрованої промислової структури: поняття, склад та основні загрози . *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6 (236). С.242-249.

58. Швед В.В., Чернокозинська О.А. Організаційно-правові основи формування кадрової безпеки на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Випуск 78. С.68-75. https://bses.in.ua/journals/2022/78_2022/13.pdf

59. Швед В.В., Чернокозинська О.А. Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 3(36). С.101-108. https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/36_2022/18.pdf

60. Яременко О.Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*.

2016. №2. Том 1. С. 29-32.

<https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/94b0a345-72e7-4d29-94cb-02cb01b49f38/content>

61. Яремик М.І., Яремик Х.Я. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління фінансовоекономічною безпекою підприємств. *Наукові записки*. 2016. № 2 (53). С. 173–180.

62. Ярмус Т. Б., Шоробура О. І., Коваль С. М., Кіндратів Р. В. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення в системі економічної безпеки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. № 11. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9308>

63. Garmash S. Features of the educational process in Ukraine in modern conditions (problems, comparisons, prospects) [Electronic resource]/S. Garmash // Science, innovations and education: problems and prospects: proc. of 12-th Intern. Sci. and Practic. Conf., 28-30 June 2022/ed. M. L. Komarytskyy ; CPN Publishing Group.–Electronic text data. –Tokyo, 2022. –P. 361-367

64. Illiashenko O. Improving accounting-analytical processes of personnel management in the context of relevant threats and risks for an enterprise economic security system/O.Illiashenko, O. Zhehus, L. Matviychuk, V. Lopatovskyi, Y. Rudnichenko, N.Havlovska // *International Journal of Scientific & Technology Research* –2020. –Vol.9, Issue 4. –P. 105-110.

65. Kryvdyk V. Implementation of Modern Management Technologies in Enterprise Economic Security/V.Kryvdyk, Y.Rudnichenko, N.Havlovska,S.Matiukh, V. Harbusiuk, O. Samborska // *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. –2023. –Vol. 12(4). –P.2137-2143.

ДОДАТКИ

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Сильні сторони	Можливості
<p>1.Комплексний спектр послуг у сфері безпеки, що включає як технічне обслуговування систем, так і охоронні послуги.</p> <p>2.Кваліфікований персонал із досвідом у професійно-технічній освіті, що забезпечує постійне підвищення кваліфікації працівників.</p> <p>3.Наявність сучасного технічного обладнання та навичок для виконання якісних електромонтажних робіт.</p> <p>4.Добре налагоджені процеси навчання та підготовки фахівців, що підтримує кадрову стабільність.</p> <p>5.Визнання та довіра клієнтів у сфері приватної охоронної діяльності.</p>	<p>1.Зростання попиту на інтегровані рішення у сфері безпеки, включно з автоматизацією та дистанційним моніторингом.</p> <p>2.Розширення спектра освітніх послуг і впровадження сучасних навчальних технологій.</p> <p>3.Вихід на нові ринки та регіони, розширення клієнтської бази.</p> <p>4.Участь у державних та приватних тендерах на охоронні послуги та монтажні роботи.</p> <p>5. Співпраця з виробниками систем безпеки для забезпечення сервісного обслуговування.</p>
Слабкі сторони	Загрози
<p>1.Обмежена диверсифікація ринку, залежність від локального попиту на охоронні та монтажні послуги.</p> <p>2.Недостатня автоматизація адміністративних процесів, що може уповільнювати операційну діяльність.</p> <p>3.Відносно висока залежність від кадрового ресурсу, особливо у сфері професійно-технічної освіти.</p> <p>4.Обмежені інвестиції в розвиток нових технологій обслуговування систем безпеки.</p> <p>5.Відсутність масштабних проєктів, що обмежує потенціал росту підприємства.</p>	<p>1.Посилення конкуренції з боку великих компаній із більш широким спектром послуг.</p> <p>2.Швидкі технологічні зміни, які потребують значних інвестицій для оновлення обладнання та навичок.</p> <p>3.Регуляторні зміни у сфері охоронної діяльності та технічного обслуговування.</p> <p>4.Економічна нестабільність, що може впливати на платоспроможність клієнтів.</p> <p>5.Ризики кадрового відпливу через високу конкуренцію на ринку праці.</p>

Джерела інформації для забезпечення кадрової безпеки

ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Група джерел	Джерела інформації	Характеристика та призначення	Відповідальні підрозділи ТОВ «ВЕНБЕСТ»
Внутрішні	Кадрова документація (особові справи, накази, штатний розпис)	Дає змогу оцінити чисельність, структуру та рух персоналу	Департамент по роботі з персоналом (HR)
	Табелі обліку робочого часу	Контроль трудової дисципліни, відпрацьованого часу та змін	HR-департамент, керівники структурних і регіональних підрозділів
	Дані про оплату праці	Аналіз рівня та структури заробітної плати, доплат і премій	Фінансово-бухгалтерська служба
	Показники плинності кадрів	Оцінка стабільності персоналу та ризиків втрати кадрів	HR-департамент, керівництво компанії
	Результати атестацій та внутрішніх перевірок персоналу	Визначення професійної придатності, надійності та відповідності займаній посаді	HR-департамент, керівники підрозділів
Зовнішні	Середньогалузеві показники заробітної плати	Порівняльна оцінка конкурентоспроможності оплати праці	HR-департамент, фінансова служба
	Нормативно-правова база	Забезпечення дотримання трудового, податкового та охоронного законодавства	Юридичний департамент
	Дані ринку праці	Аналіз доступності персоналу, рівня конкуренції та ризиків кадрового дефіциту	HR-департамент
Обліково-аналітичні	Бухгалтерська інформація	Дані про витрати на персонал та їх вплив на фінансові результати підприємства	Фінансово-бухгалтерська служба
	Управлінська інформація	Формування підґрунтя для прийняття управлінських рішень у сфері кадрової політики та управління ризиками	Керівництво компанії, керівники структурних підрозділів

Основні компоненти інформаційних потоків та документообігу у
системі кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Аспект	Детальний опис для ТОВ «ВЕНБЕСТ»
Інформаційні потоки	Інформація про прийом, звільнення, переведення та атестації працівників проходить між відділом кадрів, бухгалтерією та службою економічної безпеки через внутрішні електронні системи і регулярні наради.
Документообіг у кадровій безпеці	Ведення особових справ, наказів про прийом, звільнення, переведення, оформлення дисциплінарних стягнень, а також протоколів атестацій зберігаються в паперовому та електронному вигляді відповідно до внутрішніх регламентів і законодавства.
Організація збору інформації	Збір інформації здійснюється через регулярні атестації, опитування персоналу, автоматизовані форми в HRM-системі, а також через моніторинг виконання трудових обов'язків і робочого часу.
Обробка та зберігання інформації	Дані обробляються в захищеній HRM-системі з обмеженим доступом, резервним копіюванням та журналом дій користувачів; архівування документів здійснюється відповідно до нормативних термінів з дотриманням політики конфіденційності.
Взаємодія між підрозділами	Відділ кадрів своєчасно надає бухгалтерії інформацію про нарахування зарплати та кадрові зміни, а служба економічної безпеки аналізує кадрові ризики та співпрацює з обома підрозділами для запобігання порушень. Координація відбувається через щотижневі зустрічі та спільні звіти.
Автоматизація обліку	Впроваджена HRM-система «ВЕНБЕСТ» автоматизує ведення персональних карток, облік робочого часу, формування звітності, а також інтегрована з бухгалтерським програмним забезпеченням для своєчасного і точного нарахування зарплат і соціальних виплат.

Матриця SWOT-аналізу кадрового потенціалу ТОВ «ВЕНБЕСТ»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> -Висока частка персоналу з вищою та спеціалізованою професійно-технічною освітою, що відповідає вимогам діяльності у сфері безпеки. - Низький рівень плинності кадрів, що свідчить про кадрову стабільність і збереження ключових фахівців. - Налагоджена система професійного навчання та підвищення кваліфікації, зокрема завдяки власній освітній діяльності. - Зростаючий рівень лояльності персоналу та позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. - Високий індекс кадрової надійності, що знижує ризики внутрішніх загроз і сприяє економічній безпеці підприємства. - Низький рівень інформаційних інцидентів, що підтверджує дотримання режиму конфіденційності. 	<ul style="list-style-type: none"> - Подальший розвиток системи професійно-технічного навчання та внутрішнього корпоративного навчання. - Впровадження цифрових технологій управління персоналом (HRM-систем, електронного обліку кадрів). - Формування кадрового резерву та програм кар'єрного зростання. - Посилення корпоративної культури та нематеріальної мотивації персоналу. - Залучення молодих фахівців через освітні програми та стажування. - Підвищення рівня адаптивності персоналу до змін у зовнішньому середовищі.
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Обмежені можливості швидкої заміни вузькопрофільних фахівців у разі їх вибуття. - Потреба в удосконаленні системи адаптації нових працівників, особливо в умовах організаційних змін. - Наявність поодиноких дисциплінарних порушень, що вимагає посилення внутрішнього контролю. - Обмежене використання цифрових HR-інструментів у кадровому плануванні та аналізі. - Рівень заробітної плати перебуває на середньоринковому рівні, що може знижувати мотивацію окремих категорій персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення конкуренції на ринку праці, особливо за кваліфікованих технічних і охоронних фахівців. - Міграція кадрів у суміжні галузі або за кордон. - Зміни трудового законодавства, що можуть ускладнити кадрове адміністрування. - Психоемоційне навантаження на персонал у сфері безпеки, що може призводити до професійного вигорання. - Ризик зниження лояльності персоналу в умовах економічної нестабільності.

ВНУТРІШНІЙ СТАНДАРТ «ПОЛОЖЕННЯ ПРО КАДРОВУ БЕЗПЕКУ» ТОВ «ВЕНБЕСТ»

1. Загальні положення

1.1. Положення про кадрову безпеку ТОВ «ВЕНБЕСТ» (далі – Положення) визначає організаційні та управлінські засади забезпечення кадрової безпеки підприємства з метою мінімізації кадрових ризиків та захисту економічних інтересів товариства.

1.2. Дія цього Положення поширюється на всіх працівників ТОВ «ВЕНБЕСТ» незалежно від займаної посади, виду трудових відносин та місця виконання службових обов'язків.

1.3. Положення є складовою системи економічної безпеки підприємства та інтегрується з внутрішніми HR-регламентами, правилами внутрішнього трудового розпорядку, положенням про службу безпеки та політикою захисту персональних даних.

1.4. Основними принципами кадрової безпеки є:

- законність;
- системність і превентивність;
- конфіденційність;
- персональна відповідальність;
- економічна доцільність.

2. Вимоги до добору персоналу з урахуванням рівня кадрових ризиків

2.1. Добір персоналу в ТОВ «ВЕНБЕСТ» здійснюється з урахуванням рівня потенційних кадрових ризиків, що визначаються специфікою виконуваних функцій, рівнем доступу до матеріальних і інформаційних ресурсів та відповідальністю посади.

2.2. Залежно від рівня ризику всі посади поділяються на три категорії:

Категорія посад	Характеристика
Низького ризику	Адміністративні та допоміжні функції без доступу до критичних ресурсів
Середнього ризику	Охоронники, диспетчери, керівники змін
Високого ризику	Керівники об'єктів, працівники служби безпеки, менеджери з доступом до фінансової та конфіденційної інформації

2.3. Для посад середнього та високого рівня ризику застосовуються посилені вимоги до професійної придатності, психологічної стійкості та доброчесності кандидата.

2.4. Прийняття на роботу осіб, які не пройшли визначені цим Положенням процедури перевірки, забороняється.

3. Процедури перевірки кандидатів та періодичної оцінки працівників

3.1. Перевірка кандидатів здійснюється у взаємодії HR-департаменту та служби безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» і включає:

- аналіз анкетних даних та резюме;
- перевірку документів, що посвідчують особу та кваліфікацію;
- аналіз трудового стажу;
- співбесіду з HR-фахівцем та представником служби безпеки;
- за необхідності – психологічну оцінку.

3.2. Для посад високого рівня ризику може застосовуватися розширена перевірка в межах чинного законодавства.

3.3. Періодична оцінка діючих працівників проводиться не рідше одного разу на рік і включає:

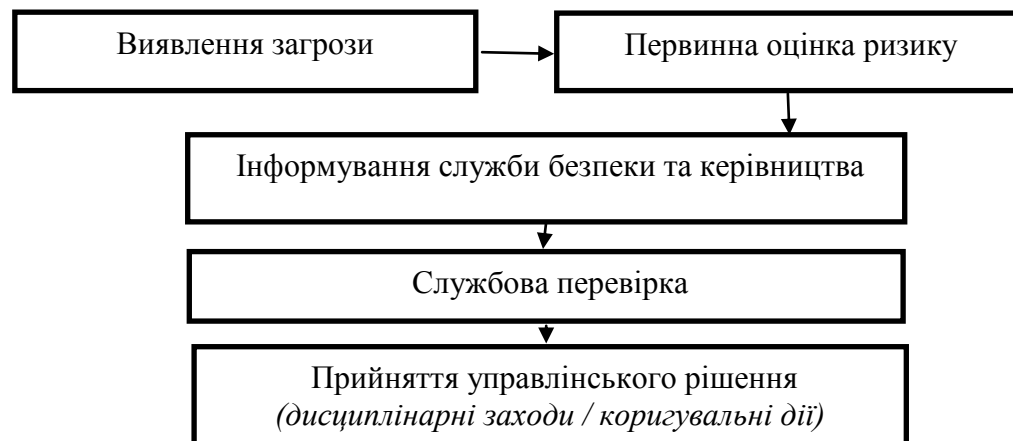
- аналіз дисциплінарних показників;
- оцінку виконання службових обов'язків;
- аналіз дотримання стандартів безпеки;
- виявлення ознак підвищеного кадрового ризику.

3.4. Результати перевірок і оцінювання фіксуються в електронній кадровій базі та використовуються для прийняття управлінських рішень.

4. Алгоритм реагування на кадрові загрози

4.1. Кадровими загрозами вважаються дії або бездіяльність працівників, що можуть призвести до фінансових втрат, репутаційних ризиків або порушення договірних зобов'язань ТОВ «ВЕНБЕСТ».

4.2. Реагування на кадрові загрози здійснюється за таким алгоритмом:



4.3. У разі підтвердження загрози застосовуються заходи дисциплінарного, організаційного або правового характеру відповідно до законодавства та внутрішніх регламентів підприємства.

5. Відповідальність посадових осіб за забезпечення кадрової безпеки

5.1. Загальну відповідальність за забезпечення кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ» несе директор підприємства.

5.2. Розподіл відповідальності між підрозділами наведено в таблиці.

Посадова особа / підрозділ	Зона відповідальності
HR-департамент	Добір, оцінка та облік персоналу
Служба безпеки	Перевірка кандидатів і моніторинг ризиків
Керівники підрозділів	Контроль дисципліни та поведінки персоналу
Юридична служба	Правовий супровід кадрових рішень

5.3. Посадові особи несуть персональну відповідальність за неналежне виконання вимог цього Положення.

6. Заключні положення

6.1. Положення набирає чинності з моменту його затвердження наказом директора ТОВ «ВЕНБЕСТ».

6.2. Перегляд Положення здійснюється не рідше одного разу на три роки або у разі змін у законодавстві чи структурі підприємства.

6.3. Контроль за дотриманням вимог цього Положення покладається на службу безпеки та HR-департамент ТОВ «ВЕНБЕСТ».

Загальний розрахунок економічного ефекту від упровадження внутрішнього стандарту з кадрової безпеки ТОВ «ВЕНБЕСТ»

№	Джерело економічного ефекту	Методика розрахунку	Річний ефект, грн
1	Зниження плинності персоналу	$500 \text{ осіб} \times 5 \% \times 12\,000$ грн	300 000
2	Зменшення кадрових інцидентів	$200\,000 \text{ грн} \times 30 \%$	60 000
3	Підвищення управлінської ефективності	$40 \text{ год} \times 12 \text{ міс} \times 200 \text{ грн}$	96 000
	Загальний економічний ефект (Е)	–	456 000
	Одноразові витрати на впровадження (В)**	–	55 000
	Чистий економічний ефект (Е – В)	–	401 000
	Коефіцієнт економічної ефективності	$456\,000 / 55\,000$	8,29
	Термін окупності, років	$55\,000 / 456\,000$	0,12