

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Кадрове забезпечення системи економічної безпеки підприємства
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Назва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Назва

Шифр КвРМН 23225.01.04.ПЗ

Виконала:
студентка 2 курсу група БАмз-23-1

Шифр


Підпис

Олена ГАЙДУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н., проф.


Підпис

Євгеній РУДНІЧЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.


Підпис

Олена КОСЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис


Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

16 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ: 
Завідувач кафедри _____
" 02 " 09 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Гайдук Олена Анатоліївна
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Кадрове забезпечення системи економічної безпеки підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

керівник роботи Рудніченко Євгеній Миколайович, д.е.н., проф.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 28.08 2024 р. № 60 дод. 19


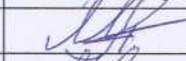






2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади кадрового забезпечення системи економічної безпеки підприємства 2. Дослідження зовнішнього середовища та аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 3. Рекомендації щодо удосконалення кадрового забезпечення системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Історія розвитку економічної безпеки 2. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства» 3. Складові системи економічної безпеки підприємства, що виділяють різні автори 4. Модель кадрового забезпечення системи економічної безпеки підприємства 5. Функції та завдання кадрового забезпечення економічної безпеки підприємства 6. Техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 рр. 7. Фонд оплати праці штатних працівників товариства за 2021 – 2023 рр. 8. Вплив правильного підбору персоналу на окремі складові системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 9. Основні модулі BambooHR 10. Очікувані результати після впровадження BambooHR у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 11. Складові мотиваційного механізму з метою підвищення ефективності роботи працівників для забезпечення економічної безпеки 12. Рекомендації щодо удосконалення кадрового забезпечення системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Рудніченко Є.М., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Рудніченко Є.М., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Рудніченко Є.М., професор		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання

2.09.2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2024	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2024	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2024	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2024	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2024	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024	Виконано
9.	Підготовка висновків	листопад 2024	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2024	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2024	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024	Виконано

Студент



Підпис
Олена ГАЙДУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Підпис
Євгеній РУДНІЧЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

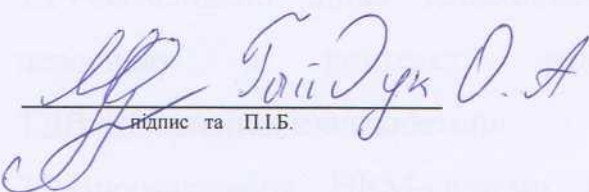
Гайдук О.А. Кадрове забезпечення системи економічної безпеки підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор Рудніченко Є.М. Кваліфікаційна робота магістра: 70 с., 19 рисунків, 18 таблиць, 50 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ, КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ПІДПРИЄМСТВО

Розглянуто теоретичні засади кадрового забезпечення системи економічної безпеки підприємства, зокрема: розкрито поняття економічної безпеки підприємства – історія розвитку сутність, та принципи; визначено роль кадрового забезпечення в системі економічної безпеки підприємства; досліджено основні функції та завдання кадрового забезпечення економічної безпеки підприємства.

З метою дослідження показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведено аналіз діяльності товариства, балансу та фінансових коефіцієнтів, здійснено аналіз кадрового забезпечення системи економічної безпеки товариства.

У третьому розділі наведено рекомендації щодо вдосконалення кадрового забезпечення системи економічної безпеки товариства, зокрема рекомендовано вдосконалення системи пошуку та підбору персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Рекомендовано впровадження HRM-системи з метою удосконалення кадрового забезпечення системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Запропоновано удосконалення мотиваційного механізму з метою підвищення ефективності роботи працівників для забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

 « 3 » листопада 2024 р.
Підпис та П.І.Б.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Поняття економічної безпеки підприємства: історія розвитку сутність, та принципи	9
1.2 Роль кадрового забезпечення в системі економічної безпеки підприємства	14
1.3 Основні функції та завдання кадрового забезпечення економічної безпеки підприємства	21
Висновки до розділу 1	25
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	27
2.1 Дослідження зовнішнього середовища функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	27
2.2 Аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	34
2.3 Аналіз кадрового забезпечення системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	39
Висновки до розділу 2	44
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	46
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи пошуку та підбору персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	46
3.2 Впровадження HRM-системи з метою удосконалення кадрового забезпечення системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	51

3.3 Удосконалення мотиваційного механізму з метою підвищення ефективності роботи працівників для забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	55
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	65

ВСТУП

Кадрове забезпечення є основним компонентом системи економічної безпеки підприємства. В умовах постійних змін в економіці, впливу цифрових технологій, зростання конкуренції, а також ризиків, що пов'язані із людським фактором, питання управління кадрами набуває критичної важливості. Людський капітал сприяє як підвищенню безпеки підприємства, так і може стати джерелом внутрішніх загроз, зокрема шахрайства, конфліктів інтересів, витоку конфіденційної інформації тощо. Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена потребою підприємств створювати системи захисту власних активів, серед яких персонал займає ключову роль.

В контексті загроз з боку середовища функціонування підприємства, зокрема пов'язаних із економічною нестабільністю, змінами в законодавстві, цифровими загрозами важливо враховувати кадровий потенціал та постійно підвищувати кваліфікацію працівників. Питання кадрового забезпечення економічної безпеки стосується не лише підбору та навчання кадрів, але й формування корпоративної культури, що сприяє захисту організації.

Розвиток наукових досліджень у сфері кадрового забезпечення економічної безпеки підприємств є предметом вивчення багатьох українських та зарубіжних науковців. Серед них варто виокремити таких авторів, як Барановський О., Варналій З., Васильців Т., Гавловська Н., Камлик М., Ковальов Д., Козаченко Г., Рудніченко Є. та інші.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес кадрового забезпечення системи економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні рекомендації щодо процесу кадрового забезпечення системи економічної безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та систематизація підходів до кадрового забезпечення системи економічної безпеки підприємства, його

роль у мінімізації внутрішніх загроз та підвищенні загальної стійкості, а також розробка практичних рекомендацій з метою вдосконалення кадрового забезпечення системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький.

Для дослідження кадрового забезпечення системи економічної безпеки підприємства використано такі методи та інструменти: аналіз документів – дослідження документів та звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; методи соціологічного дослідження – опитування та інтерв'ювання працівників та керівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» для оцінки їхньої обізнаності та ставлення до заходів з кадрової безпеки; методи порівняльного аналізу – порівняння підходів до кадрової безпеки підприємства для виявлення найбільш ефективних практик тощо.

Інформаційною базою для дослідження в кваліфікаційній роботі є: наукові праці та дослідження у сфері економічної безпеки та кадрового забезпечення; нормативно-правові акти України з питань економічної безпеки та трудового права; матеріали ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – бухгалтерська звітність, внутрішні регламенти, політики безпеки, посадові інструкції, тощо; експертні оцінки та матеріали профільних асоціацій з питань економічної безпеки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття економічної безпеки підприємства: сутність та складові

Ефективне функціонування вітчизняних підприємств залежить від багатьох факторів, що впливають на його стійкість та конкурентоспроможність. До таких факторів належать впровадження нових технологій, оптимізація фінансових потоків, розвиток кадрового потенціалу, здатність швидко адаптуватися до змін у середовищі (як внутрішньому, так і зовнішньому). Поряд з наведеними факторами, важливим аспектом забезпечення стабільності функціонування підприємства є належний рівень економічної безпеки та її врахування у загальній стратегії, оскільки вона забезпечує стійкість до ризиків та підвищує ефективність його діяльності.

Пріоритетність забезпечення економічної безпеки підприємства полягає у тому, щоб створити умови для стабільного функціонування та розвитку підприємства, мінімізуючи ризики й загрози, які можуть негативно вплинути на його діяльність. Підприємства з високим рівнем економічної безпеки мають більше можливостей у досягненні довготривалого успіху, що робить економічну безпеку ключовим елементом у стратегічному управлінні.

Економічна безпека підприємства розвивалася в контексті змін у глобальному та національному економічному середовищі, а також у відповідь на нові виклики та загрози. Історія розвитку сутності економічної безпеки є тривалою, а основні її віхи наведено у табл. 1.1.

В загальному становлення економічної безпеки пройшло п'ять етапів, починаючи з кінця XIX ст. і до теперішнього часу. Основними тенденціями, що стосуються еволюції економічної безпеки є поступовий перехід від локальних до глобальних загроз, посилення ролі технологій з метою забезпечення

економічної безпеки, врахування екологічних та соціальних факторів у концепції економічної безпеки, зростання важливості інформаційної та кібербезпеки.

Таблиця 1.1 – Історія розвитку економічної безпеки*

Етап	Характеристика	Ключові події	Основні загрози
1	2	3	4
I етап – початковий, до 1950-х рр.	До середини 20 ст. економічна безпека асоціювалася із фінансовою стабільністю та виживання підприємств в умовах конкуренції. До основних засобів економічного захисту належать контроль ресурсів, управління витратами, фінансовий моніторинг тощо	Друга промислова революція (кінець 19 ст. – початок 20 ст.). Велика депресія (1929-1933 рр.), Друга світова війна (1939-1945 рр.)	Економічні кризи, світові війни, конкуренція
II етап – післявоєнне відновлення, 1950-1970-ті рр.	Цей етап характеризується швидким економічним зростанням, приділяється більше уваги довгостроковому стратегічному плануванню, ефективному управлінню ризиками та фінансовій стійкості	План Маршалла (1948-1951 рр.), холодна війна, формування ООН, розвиток транснаціональних корпорацій (ТНК)	Інфляція, валютні ризики, військові та політичні конфлікти
III етап – глобалізація та інформатизація, 1980-1990-ті рр.	Економіка характеризується глобалізацією, а також, відбувається інтеграція інформаційних технологій у бізнес-процеси. У цей період економічна безпека охоплювала більше аспектів, зокрема інформаційних та технологічних ризиків, захист інтелектуальної власності тощо	Третя промислова революція, зростання глобальних фінансових ринків, розвиток інформаційних технологій, розпад СРСР	Технологічні ризики, кібератаки, зростання конкуренції на глобальних ринках, нестабільність нових незалежних держав
IV етап – постіндустріальний етап та інновації, 2000-2010-ті рр.	Відбувається бурхливий розвиток глобальних економічних зв'язків і цифрових технологій. Забезпечення економічної безпеки на підприємствах реалізується за рахунок інтеграції новітніх технологій, захисту даних, розширення економічних інтересів на нові ринки тощо. Посилюється значення стійкості підприємств до криз, таких як економічні, екологічні, технологічні тощо	Зростання інтернет-економіки, глобальні фінансові кризи (2008 р.), розвиток кібербезпеки, зміна кліматичних умов і посилення екологічних загроз	Глобальні економічні кризи, кіберзлочинність, інформаційні війни, зміни клімату

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
V етап – сучасний етап, з 2010 р. – до теперішнього часу	Економічна безпека стає комплексною та включає управління ризиками, зокрема кібербезпеку, захист критичної інфраструктури, екологічну стійкість та соціальну відповідальність. Адаптація підприємств до зміни зовнішнього середовища, зокрема таких як пандемія COVID-19, глобальні конфлікти та військові конфлікти, а також проблеми, пов'язані з цифровими активами	Пандемія COVID-19 (кінець 2019 р. – початок 2020 р.), розвиток технологій ШІ, напруженість у міжнародних торговельних відносинах, війна в Україні, зростання важливості екологічних, соціальних та управлінських стандартів	Пандемія, геополітичні та військові конфлікти, торговельні війни, кібертероризм, зміни клімату, збої у ланцюгах поставок

*сформовано за [6, 9, 10, 29, 35, 41]

Для більш детального дослідження економічної безпеки підприємства проаналізуємо визначення зазначеного поняття (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Барановський О. [2]	«комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів за умов ринкової економіки, що захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів»
Варналій З. [3]	«забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів»
Власюк В. [7]	«стан найбільш ефективного використання ресурсів для нейтралізації загроз і забезпечення стабільності в сучасності та майбутньому»
Камлик М. [20]	«характеризується стабільністю економічного і фінансового розвитку, ефективність нейтралізації негативних факторів і протидією їх впливу на всіх стадіях його розвитку»
Ковальов Д., Сухорукова Т. [23]	«захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності»
Козаченко Г. В., Пономарьов В. П. [24]	«гармонізація в часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємства»

Продовження таблиці 1.2

1	2
Ортинський В., Керницький І. та ін. [16]	«захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення»
Притис В., Гавловська Н., Рудніченко Є. [33]	«стан захищеності усіх сфер, напрямів діяльності та інтересів суб'єктів господарювання від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків»
Ситник Г. П. [36]	«певний стан системи, за якого вона зберігає свою цілісність, стійкість (стабільність), здатність до ефективного функціонування і прогресивного розвитку, а відтак – можливість надійного захисту усіх її елементів (підсистем) від будь-яких деструктивних внутрішніх і зовнішніх дій»
Соколенко Т. М. [37]	«стан, при якому стратегічний потенціал фірми знаходиться поблизу границь адаптивності, а загроза втрати економічної безпеки наростає в міру наближення ступеня адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони»
Шевченко Л. (ред.) [14]	«найважливіша якісна характеристика економічної системи, що визначає здатність підтримувати послідовну реалізацію національно-державних інтересів, стійку дієздатність господарських суб'єктів, нормальні умови життєдіяльності населення»
Шуміло О. С. [45, с. 342]	«стан економічного розвитку підприємства, який характеризується максимальним досягненням основних цілей функціонування підприємства в поточному і майбутньому періодах, та його здатність адаптуватися до мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища»

Наведені визначення у табл. 1.2 свідчать про наявність різного розуміння поняття «економічна безпека підприємства», зокрема:

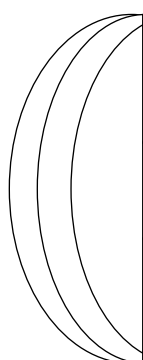
- а) акцентують увагу на фінансовій стійкості та захисті [2];
- б) фокусуються на раціональному використанні ресурсів та запобіганні загрозам [3, 7];
- в) наголос робиться на стабільності розвитку та здатності нейтралізувати загрози [20];
- г) акцент зроблено на захищеність від зовнішніх загроз [23] або всіх елементів підприємства [16];
- д) підкреслюється важливість узгодження інтересів підприємства з зовнішніми суб'єктами [24];
- е) охоплює всі сфери діяльності підприємства, підкреслюючи універсальність підходу до забезпечення безпеки [33];

ж) акцент зроблено на стан системи та фокусується на здатності системи зберігати цілісність і стабільність [36, 37].

Кожне визначення авторів, що наведено у табл. 1.2 пропонує унікальний підхід до розуміння економічної безпеки підприємства. Ці визначення охоплюють різні аспекти функціонування підприємства, зокрема такі як фінансова стабільність, захист ресурсів та / або інтересів від загроз, гармонізація з зовнішнім середовищем, здатність адаптуватися до змін тощо [25, 48].

Варто зазначити, що економічна безпека підприємства є комплексною характеристикою фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, а її ефективність характеризується здатністю протистояти загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечувати стійкість та захист ресурсів від ризиків.

Основні сутнісні характеристики економічної безпеки підприємства представлено на рис. 1.1.



Забезпечення стійкості	Підприємство має адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також, підтримувати стабільний рівень функціонування
Захист ресурсів	Підприємство має забезпечувати захист усіх ресурсів, як матеріальних так і нематеріальних
Протистояння загрозам	Підприємство має розробляти стратегії, що сприятимуть нейтралізації внутрішніх та зовнішніх загроз

Рисунок 1.1 – Основні сутнісні характеристики економічної безпеки підприємства

Принципи управління економічною безпекою підприємства формують основу для забезпечення його захищеності від різноманітних загроз і ризиків. Ефективне управління економічною безпекою ґрунтується на таких ключових принципах [4, 5, 15, 18, 19]:

а) комплексність – управління економічною безпекою на вітчизняних

підприємствах має охоплювати всі аспекти його діяльності, і враховувати всі можливі внутрішні та зовнішні загрози та їх взаємозв'язок;

б) системність – економічна безпека є складовою загальної системи управління підприємством, і ґрунтується на взаємодії всіх структурних підрозділів та застосуванні інтегрованого підходу до управління ризиками;

в) превентивність – управління економічною безпекою має на меті впроваджувати та реалізовувати певні заходи і дії, що спрямовані на попередження можливих загроз і ризиків, а отже, передбачає прогнозування, оцінку, розробку можливих сценаріїв та підготовку до розвитку ситуації;

г) адаптивність – система економічної безпеки підприємства має бути гнучкою, що здатна швидко адаптуватися до змін у середовищі (зовнішньому та внутрішньому);

д) економічну доцільність – заходи, що направлені на забезпечення економічної безпеки мають бути економічно обґрунтовані, тобто витрати на її забезпечення не мають перевищувати потенційні збитки від загроз;

е) безперервність – управління економічною безпекою є безперервним процесом, що передбачає постійне відстеження ризиків і загроз, а також реагування на них та удосконалення систему безпеки;

ж) персональна відповідальність – кожен працівник підприємства має розуміти свою роль та відповідальність у забезпеченні економічної безпеки.

1.2 Роль кадрового забезпечення в системі економічної безпеки підприємства

Система економічної безпеки підприємства виконує важливу роль у захисті бізнесу від різноманітних загроз і ризиків, що можуть негативно вплинути на його стабільність, фінансовий стан і конкурентоспроможність.

Існуючі визначення поняття «система економічної безпеки підприємства» у науковій літературі представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Існуючі визначення поняття «система економічної безпеки підприємства» у науковій літературі

Автор, джерело	Визначення
Алькема В. [1]	«може бути представлена сукупність наступних складових: концепція економічної безпеки, інтереси в сфері економічної діяльності, загрози економічній системі, сукупність індикаторів економічної безпеки, граничні значення індикаторів безпеки, організація економічної безпеки та правове забезпечення економічної безпеки»
Васильців Т. [4]	«набір різнопланових заходів, які забезпечують захист усіх функціональних складових від можливих ризиків (внутрішніх і зовнішніх), потребують системно-комплексного управлінського підходу із урахуванням об'єктів захисту, використання засобів і ресурсів захисту»
Вовк В. [8]	«структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому»
Камлик М. [20]	«комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання та спрямовані на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства та держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних чи юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних збитків та відсутності економічного зростання в майбутньому»
Кириченко А., Кім Ю. [22]	«комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну та якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз»
Мігус І., Худолій Л., Денисенко М., Худолій Л. [28]	«сукупність взаємопов'язаних елементів, які дозволяють здійснювати управління діяльністю акціонерного товариства шляхом мінімізації впливу на нього внутрішніх і зовнішніх загроз та досягнення ним поставленої стратегічної мети»
Пономаренко А. [32]	«сукупність об'єкта, засобів захисту, нормативної бази та організаційних структур її здійснення»
Сухоруков А., Мошенський С., Петрук О. [39]	«комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів та засобів, спрямованих на кількісну та якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз»
Шемаєва Л. [42]	«організована сукупність взаємопов'язаних елементів зовнішньої і внутрішньої безпеки суб'єктів господарювання (спеціальні органи та служби, об'єкти, наукові підходи, нормативно-правова база, політика, стратегія, концепція, принципи, функції, завдання, методи та засоби), спрямовані на забезпечення реалізації інтересів підприємства, а також захист інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз»

Аналіз визначань поняття «система економічної безпеки підприємства» дозволяє виділити кілька підходів, зокрема:

а) акцент на заходах, що забезпечують захист від загроз, зокрема багато з авторів (Васильців Т., Кириченко А., Кім Ю., Сухоруков А., Мошенський С., Петрук О.) наголошують на різнопланових заходах, які охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, а Вовк В. – на різних рівнях (стратегічному, тактичному і оперативному);

б) акцент на правових аспектах забезпечення безпеки, зокрема Камлик М. наголошує на важливості організаційно-правових заходів, а Пономаренко А. підкреслює значення нормативної бази;

в) акцент на захисті інтересів і мінімізації загроз, зокрема на цьому фокусуються Алькема В., Мігус І., Худолій Л., Денисенко М., Худолій Л. та Шемаєва Л.

На нашу думку, під системою економічної безпеки варто розуміти комплекс взаємопов'язаних заходів, що реалізуються підрозділами підприємства і спрямовані на захист життєво важливих інтересів підприємства від загроз.

Більшість авторів, визначення яких наведено у табл. 1.3 погоджуються, що основна мета системи економічної безпеки є збереження стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін. Ефективна система економічної безпеки підприємства спрямована на захист інтересів, зменшити негативний вплив ризиків і забезпечити умови для сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку [47, 49, 50].

Забезпечення економічної безпеки на підприємстві реалізується за рахунок взаємодії певних складових системи, кожна з яких виконує важливу роль у захисті суб'єкта господарювання від зовнішніх і внутрішніх загроз. Взаємодія складових економічної безпеки підприємства створює цілісну систему управління нею.

Варто зазначити, що різні автори виділяють різні складові системи економічної безпеки підприємства, які більш детально проаналізовані у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Складові системи економічної безпеки підприємства, що виділяють різні автори

Складова	Автор, джерело															
	Васильчак С., Веселовський А. [5]	Гець В. [11]	Ейгугіс Г. [12]	Живко З., Бабець І. (ред.) [27]	Карпунь І. [21]	Крихтін Є. (ред.) [38]	Міщенко С. [26]	Молодецька О. М. [30]	Омелянчук Л., Долматова Г. [31]	Покропивний С. (ред.) [13]	Притис В., Гавловська Н. Рудніченко Є. [33]	Різнюк Н., Воробйова І. [34]	Ткачук В., Яремова М. [40]	Штаер О. М. [43]	Шульга І. [44]	
виробнича																
екологічна	+	+			+	+	+			+						+
енергетична					+						+					+
збутова															+	
інвестиційна			+													
інтерфейсна					+										+	
інформаційна	+	+		+	+	+	+			+	+	+		+	+	+
інтелектуальна	+				+	+	+	+		+						
інтелектуально-кадрова															+	
кадрова	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+				+
корпоративна								+								
податкова									+							
правова		+			+											+
політико-правова	+					+	+		+	+	+	+		+		
просторова									+							
ресурсна					+											
ринкова	+							+				+			+	
ресурсно-технологічна													+			
силова	+	+		+	+		+	+		+	+	+		+		
соціальна					+			+								
технічна / техніко-технологічна	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+
технологічна			+													
фінансова	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
юридична															+	

Аналіз складових системи економічної безпеки підприємства, що представлені у табл. 1.4, наданих різними авторами, виявляє різноманітність

підходів щодо формування структури цієї системи. Кожен автор або група авторів виділяють різні аспекти залежно від їх підходу до визначення системи економічної безпеки підприємства, а також, загроз і ризиків, з якими стикається підприємство.

Серед наведених складових найбільш поширеною є фінансова безпека, яку виділяють абсолютно всі автори. Фінансова безпека має на меті мінімізувати фінансові ризики, забезпечити стабільне фінансування підприємства, здійснювати контроль за грошовими потоками, а також захист від банкрутства.

Кадрова безпека є другою за важливістю складовою, яку визнають більшість авторів, і спрямована на управління людськими ресурсами, запобігання конфліктам тощо. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства включає всі аспекти кадрового забезпечення підприємства.

Інформаційна безпека також є однією з ключових складових, яка все більш актуалізується у зв'язку із розвитком цифрових технологій, і спрямована на захист комерційної інформації, конфіденційних даних і запобігання кібератакам.

Технічна / техніко-технологічна складова економічної безпеки є важливою для більшості авторів, і спрямована на контроль за технологічними процесами та забезпечення надійності виробничого обладнання.

Правова складова охоплює відповідність діяльності підприємства чинному законодавству, а також спрямована на мінімізацію юридичних ризиків.

Екологічна безпека на підприємстві спрямована на захист навколишнього середовища, а також, дотримання екологічних стандартів у процесі виробництва. Інші складові, такі як силова, інтелектуальна та соціальна безпека, також є важливими, але в меншій мірі висвітлюються в роботах різних авторів.

Ми представимо систему економічної безпеки підприємства у вигляді взаємопов'язаних складових, які виокремимо відповідно до табл. 1.4 за

кількістю згадувань (сім згадувань і більше). Узагальнену систему економічної безпеки підприємства представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Складові системи економічної безпеки підприємства

Кадрове забезпечення відіграє ключову роль у системі економічної безпеки підприємства, адже людський капітал є найважливішим ресурсом, який сприяє збереженню стабільності всіх складових економічної безпеки, а також є джерелом ризиків для суб'єктів господарювання. Кадрове забезпечення – це процес управління персоналом на підприємстві, який включає планування, підбір, навчання, розвиток, мотивацію та контроль за кадрами для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Модель кадрового забезпечення системи економічної безпеки підприємства представлена на рис. 1.3.

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	Мета	Забезпечення ефективного управління персоналом підприємства задля створення безпечного середовища, що сприяє захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, мінімізує ризики та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства
	Завдання	Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, здатними запобігати загрозам для економічної безпеки Підвищення професійної компетентності та лояльності співробітників Створення умов для розвитку інноваційного мислення і підтримки культурної безпеки в організації Моніторинг та управління ризиками, пов'язаними з людським фактором розробка системи мотивації та стимулювання, що сприяє зменшенню плинності кадрів
	Принципи	Комплексність – всі аспекти управління персоналом повинні враховувати як економічні інтереси підприємства Системність – процеси кадрового забезпечення мають бути взаємопов'язані та забезпечувати безперервність Легітимність – реалізація кадрового забезпечення має відповідати законодавчим нормам Прозорість – справедливе та зрозуміле управління персоналом Конфіденційність – забезпечення захисту інформації про персонал Превентивність – профілактика ризиків пов'язаних з персоналом підприємства
	Суб'єкти	Керівники всіх рівнів HR-відділ (відділ кадрів) Служба економічної безпеки Юридичний відділ
	Об'єкти	Персонал підприємства (всі категорії, від яких залежить ефективність та економічна безпека підприємства) Процеси кадрового управління (підбір, навчання, адаптація, оцінка, мотивація, розвиток персоналу тощо) Інформація (конфіденційні дані, що стосуються співробітників, їх роботи, заробітної плати, компетенцій, відповідальності тощо)
	Функції	Підбір персоналу – підбір персоналу здійснюється відповідно до необхідних професійних компетенцій, етичних норм тощо Навчання та розвиток персоналу – постійне підвищення кваліфікації Оцінка ризиків – визначення потенційних внутрішніх загроз з боку персоналу Мотивація і лояльність – впровадження системи мотивації, що сприяє зростанню лояльності персоналу, знижує ризики плинності кадрів тощо Контроль і моніторинг – оцінка ефективності та надійності персоналу шляхом регулярних атестацій, перевірок і аудиту Адаптація нових співробітників – забезпечення ефективної інтеграції нових працівників

Рисунок 1.3 – Модель кадрового забезпечення системи економічної безпеки підприємства

Наведена модель (рис. 1.3) включає певні складові, зокрема мету, завдання, принципи, суб'єкти, об'єкти та функції кадрового забезпечення системи економічної безпеки підприємства.

1.3 Основні функції та завдання кадрового забезпечення економічної безпеки підприємства

Кадрове забезпечення економічної безпеки підприємства охоплює широкий спектр складових, що спрямовані на ефективне управління персоналом і зниження ризиків, пов'язаних з співробітниками. Важливо, щоб всі кадрові процеси інтегрувалися в загальну систему економічної безпеки підприємства та базувалися на чітких принципах управління.

Кадрова політика має вплив на економічну безпеку підприємства. Оскільки кадрова безпека підприємства є частиною загальної системи економічної безпеки, а ефективна кадрова політика забезпечує мінімізацію ризиків, що пов'язані з людськими факторами.

Кадрова політика – це стратегічний напрямок управління персоналом, який визначає цілі, принципи та підходи до роботи з працівниками на всіх рівнях. Вона відображає цілі та цінності підприємства, а також визначає правила та стандарти взаємодії з персоналом.

Варто зазначити, що на кадрову політику підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори, які визначають стратегію управління персоналом і підходи до роботи з кадрами, і зображені на рис. 1.4.

Успішне підприємство має враховувати всі перелічені фактори, що наведені на рис. 1.4 для адаптації своєї кадрової політики до змін середовища функціонування підприємства, забезпечуючи ефективність, стійкість і безпеку, а також ефективне управління персоналом, що сприяє підвищенню кадрової безпеки.

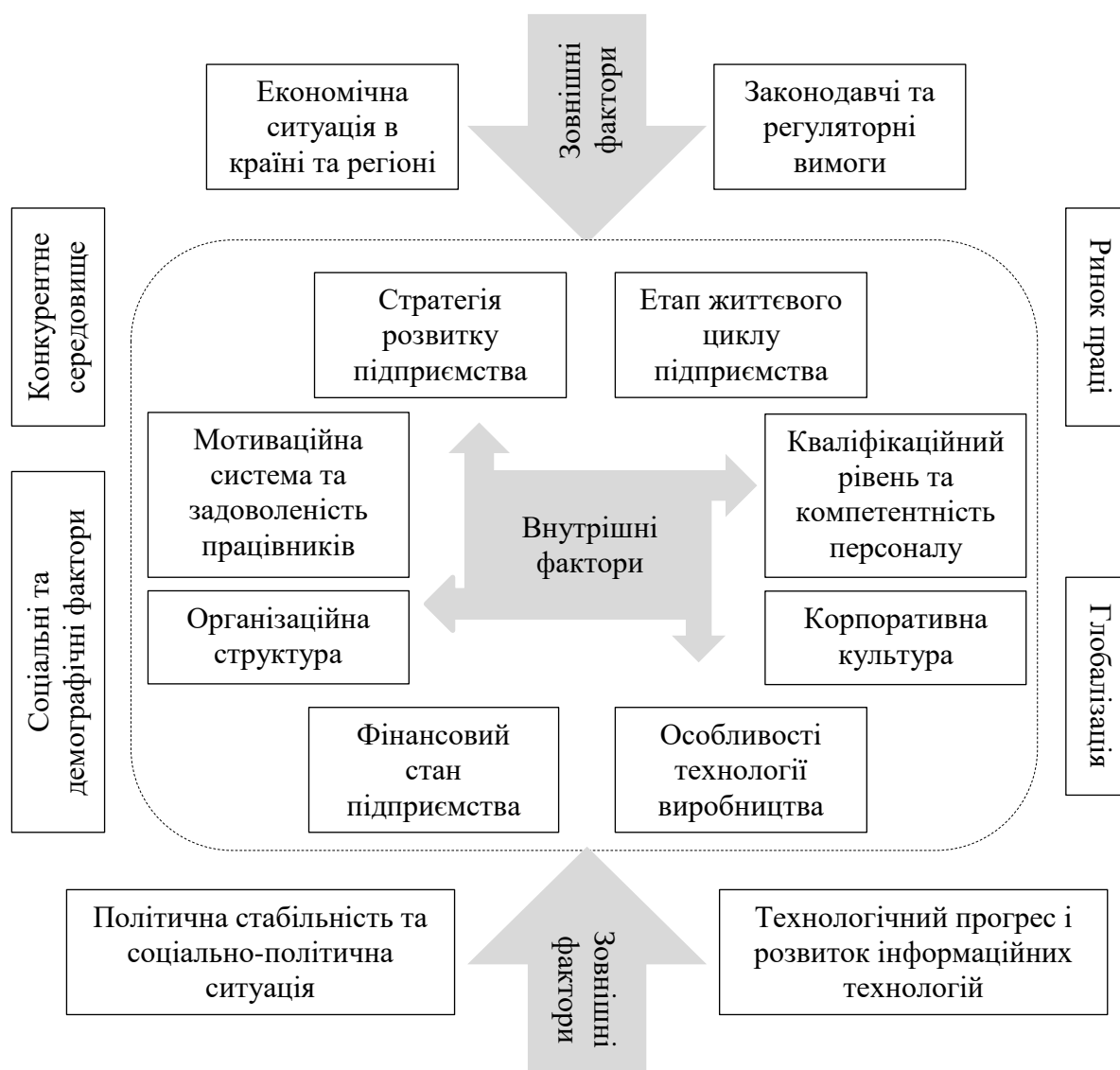


Рисунок 1.4 – Фактори, що впливають на кадрову політику підприємства

Зовнішні, що впливають на кадрове забезпечення економічної безпеки підприємства включають ринок праці, глобалізацію, конкурентне середовище, економічну ситуацію в країні та регіоні, законодавчі та регуляторні вимоги, соціальні та демографічні фактори, політичну стабільність та соціально-політичну ситуацію, технологічний прогрес і розвиток інформаційних технологій.

До внутрішніх факторів належать стратегія розвитку, мотиваційна система та задоволеність працівників, організаційна структура, корпоративна структура, особливості технології виробництва, особливості технології виробництва, кваліфікаційний рівень та компетентність персоналу, фінансовий

стан, стратегія розвитку та життєвий цикл підприємства.

Кадрове забезпечення та кадрова політика тісно пов'язані між собою, оскільки кадрова політика є стратегічною основою для ефективного кадрового забезпечення на підприємстві.

Основні аспекти взаємозв'язку кадрового забезпечення та кадрової політики підприємства наведено на рис. 1.5.

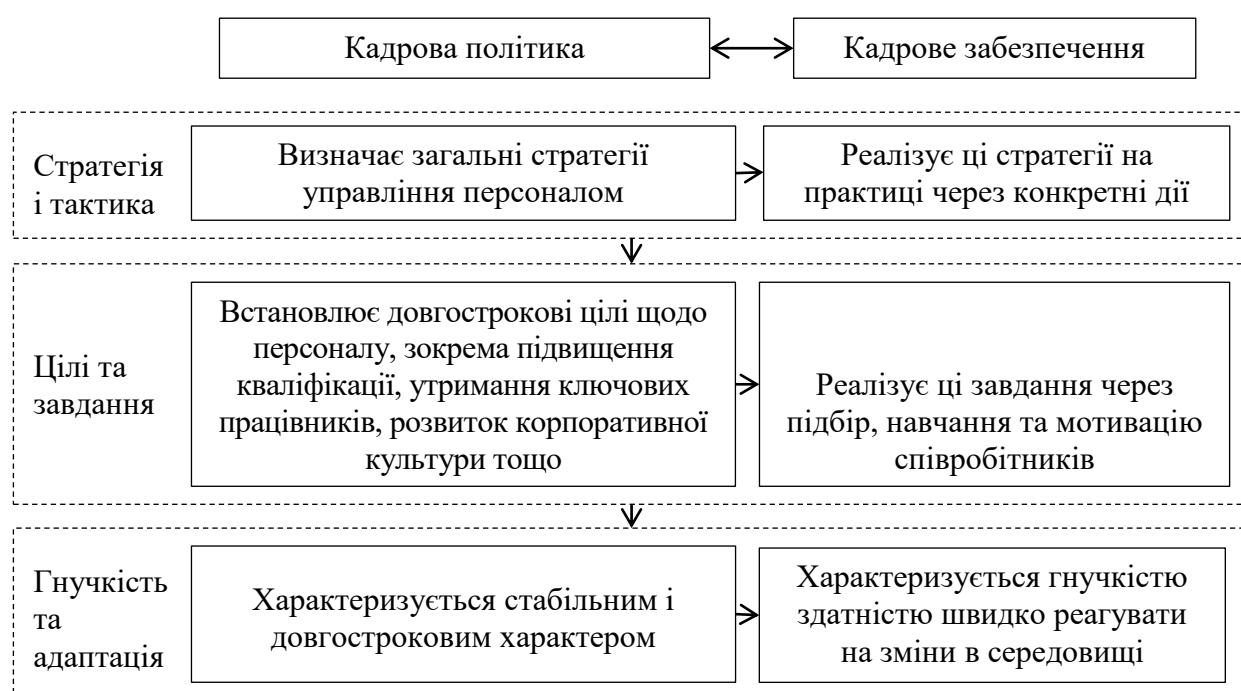


Рисунок 1.5 – Основні аспекти взаємозв'язку кадрового забезпечення та кадрової політики підприємства

Таким чином, кадрова політика визначає, яким має бути управління персоналом, а кадрове забезпечення – це конкретні інструменти та процеси, які використовуються для досягнення цілей встановлених у межах кадрової політики.

Функції кадрового забезпечення економічної безпеки підприємства спрямовані на захист підприємства від загроз, пов'язаних із людським фактором та охоплюють ключові аспекти управління персоналом, і більш детально проаналізовані у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Функції та завдання кадрового забезпечення економічної безпеки підприємства

Функції	Завдання
Аналіз та оцінка кадрових ризиків	Ідентифікація потенційних загроз, що пов'язані з людським фактором, зокрема таких як зловживання, конфлікти інтересів, саботаж, витік інформації тощо Оцінка ризиків та вразливих місць у системі управління персоналом та розробка заходів щодо їх мінімізації
Формування кадрової стратегії з метою забезпечення безпеки	Розробка та реалізація кадрової стратегії, що враховує економічну безпеку, а саме підбір та інші аспекти пов'язані із управлінням персоналом підприємства, із дотриманням вимог надійності, компетентності та лояльності Встановлення ефективних критеріїв добору працівників, зокрема тих, що мають доступ до конфіденційної інформації або матеріальних ресурсів
Контроль і перевірка співробітників	Проведення внутрішніх перевірок співробітників, моніторинг їх поведінки та діяльності з метою виявлення можливих порушень Оцінка благонадійності працівників шляхом проведення аналізу їх минулого, рекомендацій та перевірка на відповідність щодо стандартів безпеки
Навчання з питань безпеки	Підготовка та реалізація програм щодо навчання персоналу принципам і процедурам економічної безпеки Регулярне інформування працівників підприємства щодо актуальних загроз та реагування кризових ситуацій
Управління конфіденційною інформацією	Контроль за доступом до конфіденційних даних шляхом обмеження та шифрування інформації, регулювання прав доступу працівників Запровадження чітких правил та їх дотримання щодо поводження з інформацією
Мотивація персоналу	Створення системи стимулювання персоналу, що сприяє зменшенню ризиків пов'язаних із персоналом Підтримка такої корпоративної культури, що сприяє формуванню відповідальності та довіри серед співробітників підприємства
Розслідування та вирішення конфліктів	Аналіз причин виникнення конфліктів та їх вирішення Вжиття заходів щодо усунення проблемних ситуацій порушень, які можуть зашкодити економічній безпеці підприємства
Розвиток кадрового резерву	Створення кадрового резерву для швидкого заміщення ключових вакансій на підприємстві Підготовка потенційних кандидатів на управлінські посади, зокрема ті, що мають високий рівень відповідальності за економічну безпеку підприємства
Моніторинг психологічного стану працівників	Проведення регулярного моніторингу психологічного стану працівників щодо виявлення потенційних проблем, що можуть стати причиною порушень економічної безпеки Забезпечення психологічної підтримки працівників підприємства з метою формування стабільного емоційного стану та підвищення продуктивності праці

Наведені у табл. 1.5 функції кадрового забезпечення економічної безпеки

підприємства дозволять захистити бізнес від загроз за рахунок ефективного управління загрозами та можливостями, що пов'язані із людським фактором. Реалізація перелічених функцій допоможе мінімізувати ризики зловживань та конфліктів, внутрішніх порушень, підтримуючи безпеку та ефективну роботу підприємства.

Кадрове забезпечення економічної безпеки підприємства реалізовує певні завдання, зокрема забезпечення безпечної роботи персоналу з метою підвищення ефективності управління персоналом, а також, запобігання внутрішнім загрозам та підтримки стабільного функціонування. Всі завдання, що стоять перед кадровим забезпеченням економічної безпеки спрямовані на мінімізацію ризиків, що пов'язані з персоналом, а також сприяють розвитку й мотивації працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Висновки до розділу 1

Економічна безпека підприємства є комплексною характеристикою, що включає здатність підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам та зберігати стабільне функціонування. Історично, підходи до розуміння економічної безпеки змінювалися разом з розвитком ринкових відносин, глобалізацією та загрозами для бізнесу, що привело до формування сучасних моделей управління, які акцентують увагу на захисті ресурсів, фінансів та кадрового потенціалу тощо.

Кадровий потенціал підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки. Сучасні дослідження показують, що від кваліфікації, компетентності та мотивації працівників залежить здатність підприємства протистояти загрозам та реагувати на виклики. Наявність надійної кадрової політики, що включає навчання, розвиток і утримання персоналу, є запорукою сталого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

Основними функціями кадрового забезпечення в контексті економічної безпеки є підбір і розміщення кадрів, контроль за їхньою кваліфікацією та надання умов для підвищення професійного рівня. Кадрове забезпечення повинно передбачати заходи щодо мінімізації кадрових ризиків, зокрема шляхом створення мотиваційної системи, яка стимулюватиме працівників до підвищення ефективності та зниження ризиків плинності кадрів. Серед завдань – розвиток корпоративної культури, посилення внутрішнього контролю, своєчасне виявлення загроз, пов'язаних з людським фактором.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Дослідження зовнішнього середовища функціонування ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

З метою дослідження зовнішнього середовища функціонування ТДВ «Хмельницькзаліобетон» розглянемо основні ризики для економічної безпеки України за основними складовими. Це допоможе виявити можливі загрози, що можуть вплинути на діяльність підприємства в контексті загальноекономічної ситуації в країні. Таке аналітичне дослідження проведено Національним інститутом стратегічних досліджень [17]. При цьому, там використовується певна градація виникнення загроз, зокрема: 1 – малоймовірна, 2 – віддалена, 3 – помірна, 4 – ймовірна та 5 – максимальна ймовірність.

У наведеному дослідженні проаналізовано такі складові економічної безпеки держави, як:

а) макроекономічна – включає стан національної економіки в цілому, де ключовими показниками є рівень ВВП, дефіцит державного бюджету, інфляція, зовнішній борг, валютні резерви;

б) виробнича – охоплює стан промислового сектору, рівень внутрішнього виробництва, ступінь залежності від технологій та ресурсів тощо;

в) фінансова – охоплює бюджетну дисципліну, управління державним боргом, стабільність банківської системи, стан кредитних ринків тощо;

г) зовнішньоекономічна – стосується торгового балансу, експорту та імпорту тощо;

д) інвестиційно-інноваційна – Оцінює рівень інвестицій та інновацій, фінансування наукових розробок, підтримку підприємств тощо;

е) соціальна – включає рівень добробуту населення, можливості соціального захисту, стан ринку праці тощо;

ж) продовольча – визначає здатність країни забезпечувати населення продовольством власного виробництва.

Проаналізуємо більш детально складові економічної безпеки України. Для початку наведемо макроекономічну безпеку України за період 2022–2027 рр. представлена на рис. 2.1.

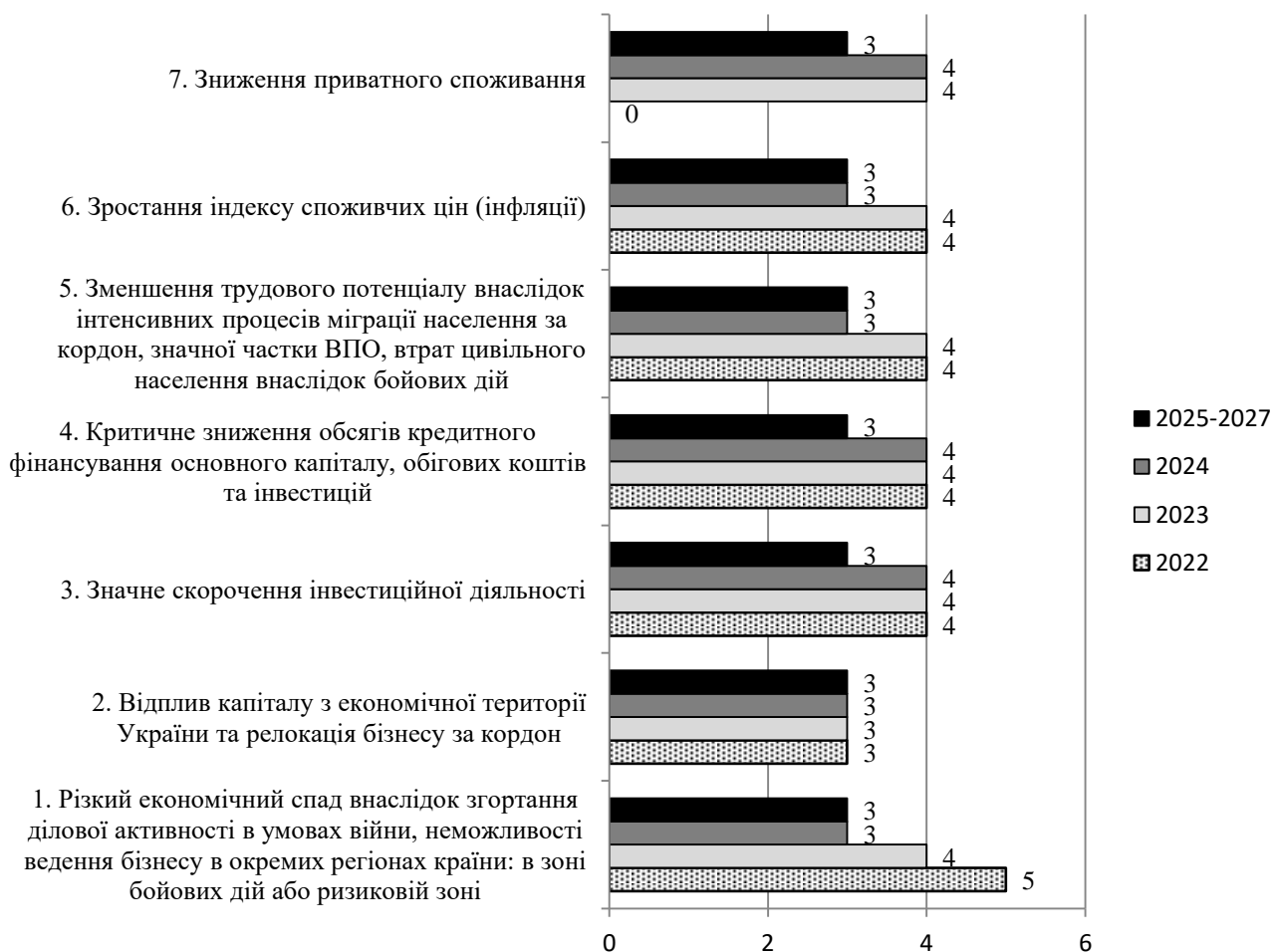


Рисунок 2.1 – Макроекономічна безпека України у 2022–2027 рр.*

*побудовано за [17, с. 18]

Аналіз даних із таблиці відображає вплив ключових економічних факторів на макроекономічну безпеку та розвиток економіки України в період із 2022 р. до 2027 р. Протягом 2022-2024 років спостерігається високий перелічених ризиків на рис. 2.1 рівень ризиків, пов'язаних із війною, міграцією, скороченням

інвестиційної та кредитної активності. Однак прогноз на 2025-2027 рр. показує поступову стабілізацію та відновлення в окремих сферах, таких як інвестиції, кредитування та приватне споживання.

На рис. 2.2 наведено виробничу безпеку України у 2022–2027 рр.

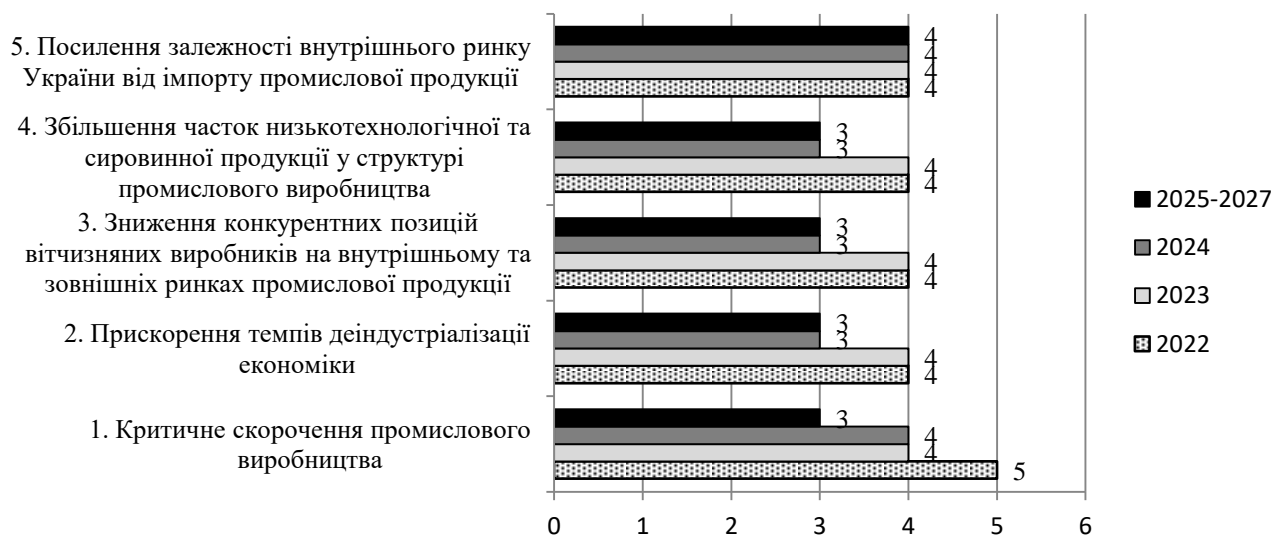


Рисунок 2.2 – Виробнича безпека України у 2022–2027 рр.*

*побудовано за [17, с. 26]

Аналіз даних таблиці показує ключові ризики у сфері виробничої безпеки України в період з 2022 до 2027 років. Дані рис. 2.2 свідчать про значні загрози для виробничої безпеки в коротко- та середньостроковій перспективі. Основними з них є скорочення промислового виробництва та збільшення залежності від імпорту у 2024 р., а у попередні роки всі перелічені загрози були актуальними для виробничої безпеки України. Варто зазначити, що починаючи з 2024 р., можна спостерігається поступове покращення в деяких складових, зокрема конкурентоспроможність і структура виробництва.

На рис. 2.3 наведено фінансову безпеку України у 2022–2027 рр.

Аналіз даних, представлених на рис. 2.3, відображає ключові ризики фінансовій безпеці, що впливають на економічну безпеку України протягом 2022–2027 рр. Війна та економічна криза в Україні спричинила різке погіршення бюджетної та пенсійної стійкості, також призвела до державного

боргу та скорочення податкових надходжень. Починаючи з 2024 р. очікується певне покращення ситуації, однак такі проблеми, як високий рівень боргу, недофінансування бюджету, нестача довіри до фінансових інститутів залишатимуться значними.

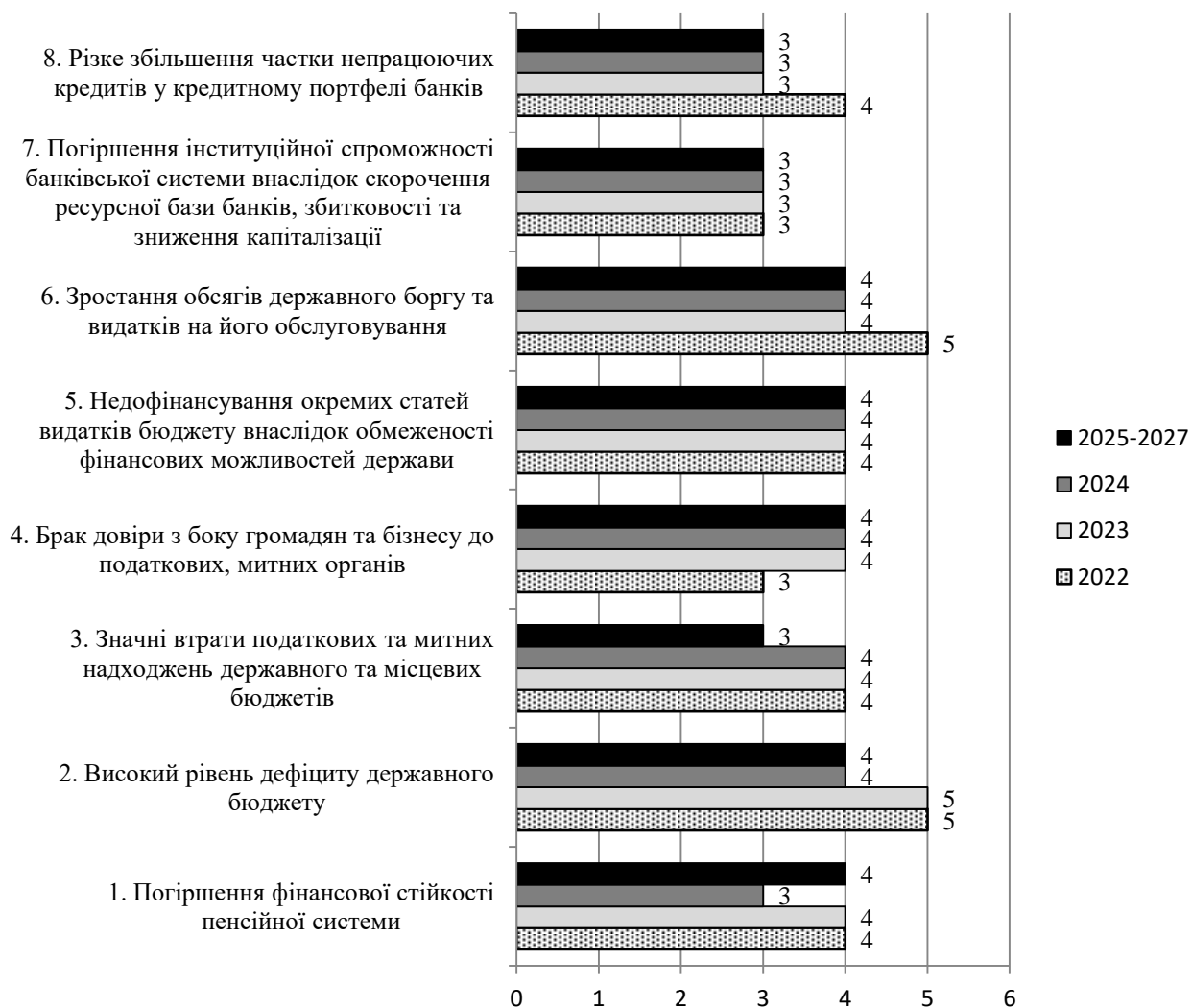


Рисунок 2.3 – Фінансова безпека України у 2022–2027 рр.*

*побудовано за [17, с. 26]

На рис. 2.4 наведено зовнішньоекономічну безпеку України у 2022–2027 рр.

Складові зовнішньоекономічної безпеки України, які представлені на рис. 2.4 свідчать, що вона перебуває під значним тиском внаслідок військових дій, що спричинила руйнування інфраструктури та втрату експортного

потенціалу. Основними викликами для України є руйнування виробничих об'єктів, транспортної логістики тощо, що ускладнює експорт, окрім того, спричиняють залежність від імпорту. Варто зазначити, що прогнозується певне покращення ситуації починаючи з 2024 р., із поступовим відновленням експортних потужностей і транспортної інфраструктури, та має вплинути позитивно на зовнішньоекономічну безпеку.

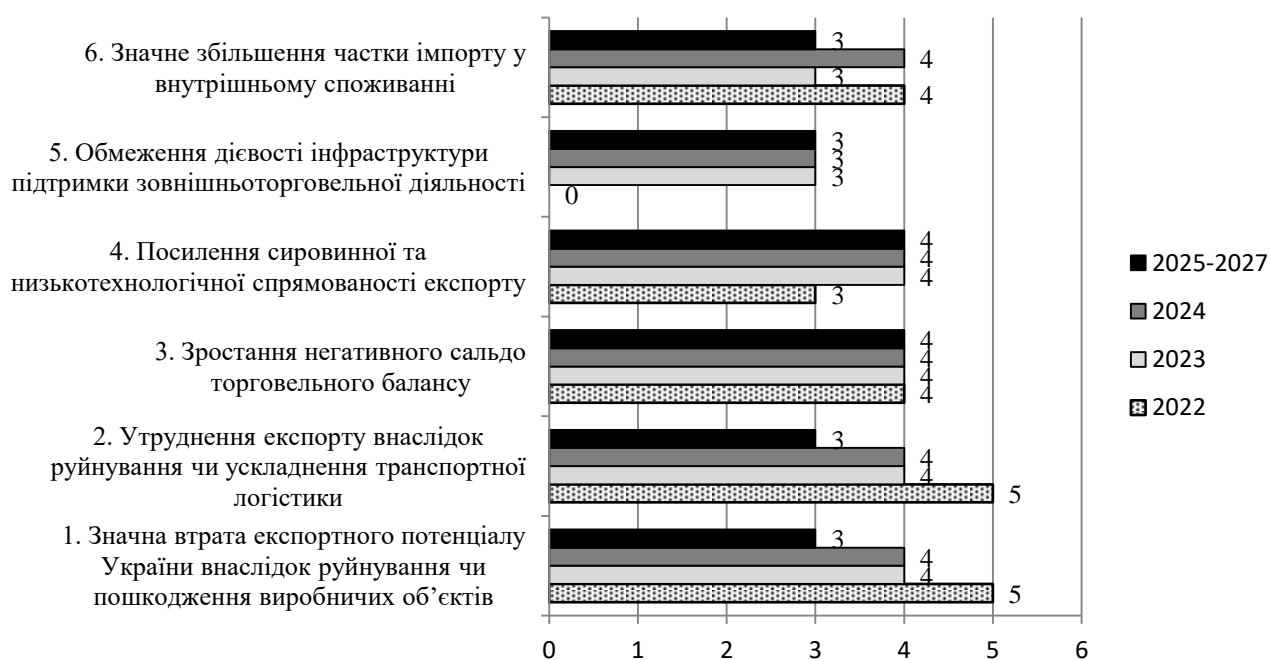


Рисунок 2.4 – Зовнішньоекономічна безпека України у 2022–2027 рр.*

*побудовано за [17, с. 39]

На рис. 2.5 наведено інвестиційно-інноваційну безпеку України у 2022–2027 рр. Аналіз показників інноваційно-інвестиційної безпеки України протягом 2022–2027 рр. відображає значні ризики для розвитку інновацій та інвестицій в економіці країни. Основні виклики інвестиційно-інноваційна безпека України полягають у скороченні державних та приватних інвестицій, зниженні інноваційної активності та фінансування наукових досліджень. Проте після 2024 р. прогнозується певне покращення ситуації, коли інвестиції та інновації можуть поступово відновитися завдяки стабілізації економіки та поліпшенню умов для бізнесу та інвестицій.

На рис. 2.6 наведено продовольчу безпеку Україну у 2022–2027 рр.

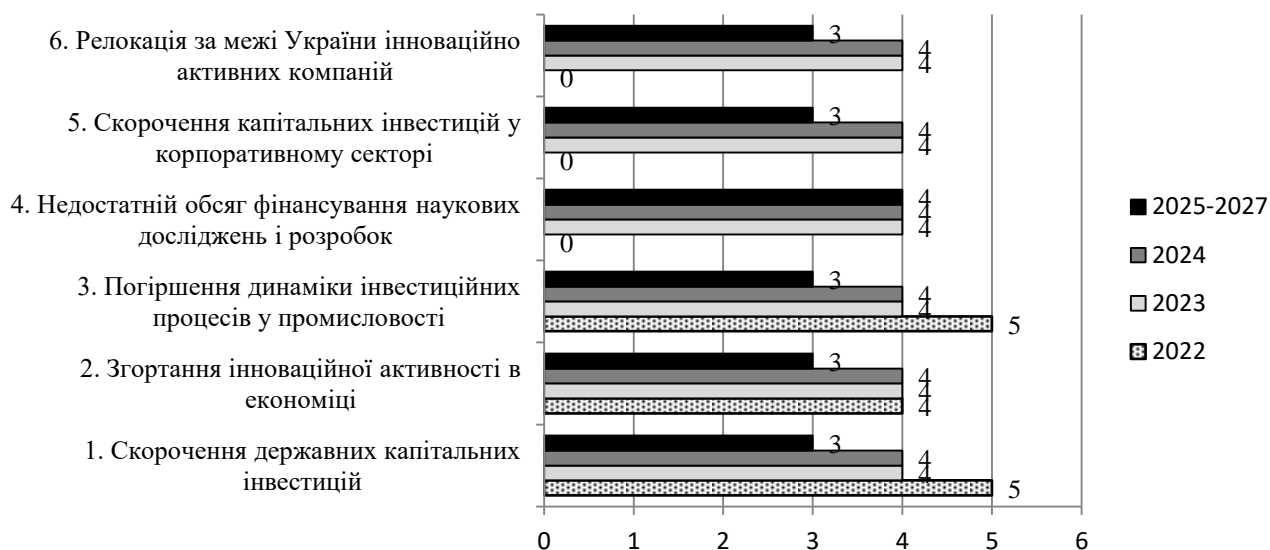


Рисунок 2.5 – Інвестиційно-інноваційна безпека України у 2022–2027 рр.*

*побудовано за [17, с. 46]

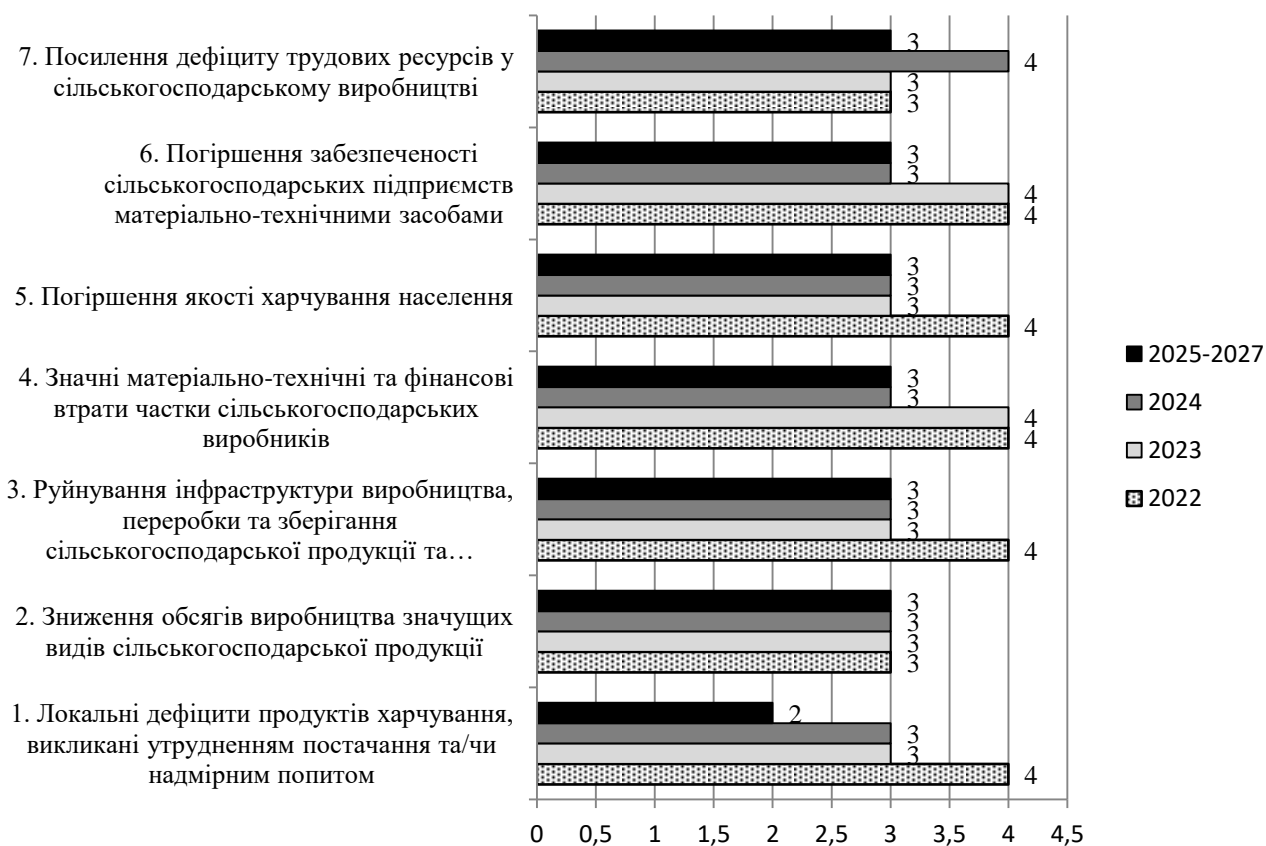


Рисунок 2.6 – Продовольча безпека України у 2022–2027 рр.*

*побудовано за [17, с. 60]

Для аналізу показників продовольчої безпеки України за 2022-2027 рр. можна виокремити кілька ключових загроз, що на неї впливають, зокрема забезпечення сільськогосподарських підприємств ресурсами та зменшення дефіциту робочої сили.

На рис. 2.7 наведено соціальну безпеку України у 2022–2027 рр.

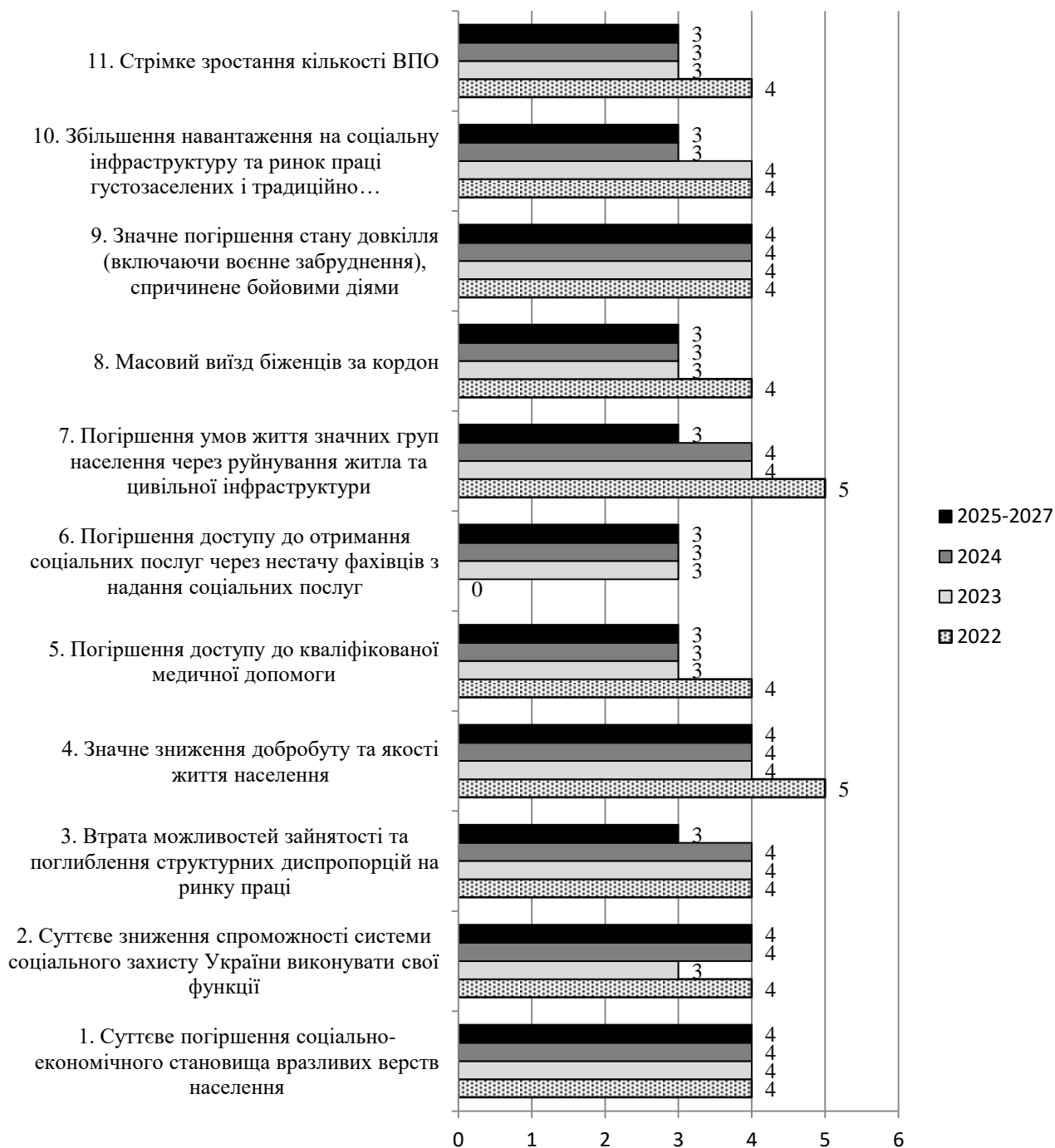


Рисунок 2.7 – Соціальна безпека України у 2022–2027 рр.*

*побудовано за [17, с. 46]

Аналіз показників соціальної безпеки України в період з 2022 по 2027 роки демонструє складну та нестабільну ситуацію. Найбільшими викликами серед складових рис. 2.7 є погіршення умов життя, зниження рівня зайнятості, добробуту населення та значні проблеми у сфері соціального захисту. Прогнозується певне покращення наведених показників у табл. 2.7 у 2025 р., хоча основні проблеми залишатимуться актуальними на тривалий період внаслідок руйнування інфраструктури та наявності економічних втрат.

2.2 Аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є лідером з виробництва залізобетонних конструкцій та виробів на ринку Хмельниччини. Завдяки впровадженню новітніх технологій у виробничий процес, товариство пропонує широкий асортимент продукції, що дозволяє задовольнити потреби різних будівельних проектів. Основними видами продукції, що виробляє товариство є: залізобетонні вироби, зокрема плити перекриття, палі, фундаментні блоки, сходинокві системи, перемички, прогони, плити опорні, вироби для інженерних мереж, елементи огорожі, плити дорожні, вироби для доріг, стояки залізобетоні, дорожні обмежувачі, інший залізобетон; бетон різних марок, зокрема стандартні та спеціальні бетони, а також, розчини з бетону; вироби з деревини, зокрема стругані вироби, дверні блоки та пиломатеріали.

Організаційну структуру ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено на рис. 2.8.

З рис. 2.8 видно, що керівником товариства є генеральний директор, який здійснює управління підприємством, визначає основні напрями розвитку у стратегічному плануванні та приймає ключові управлінські рішення.

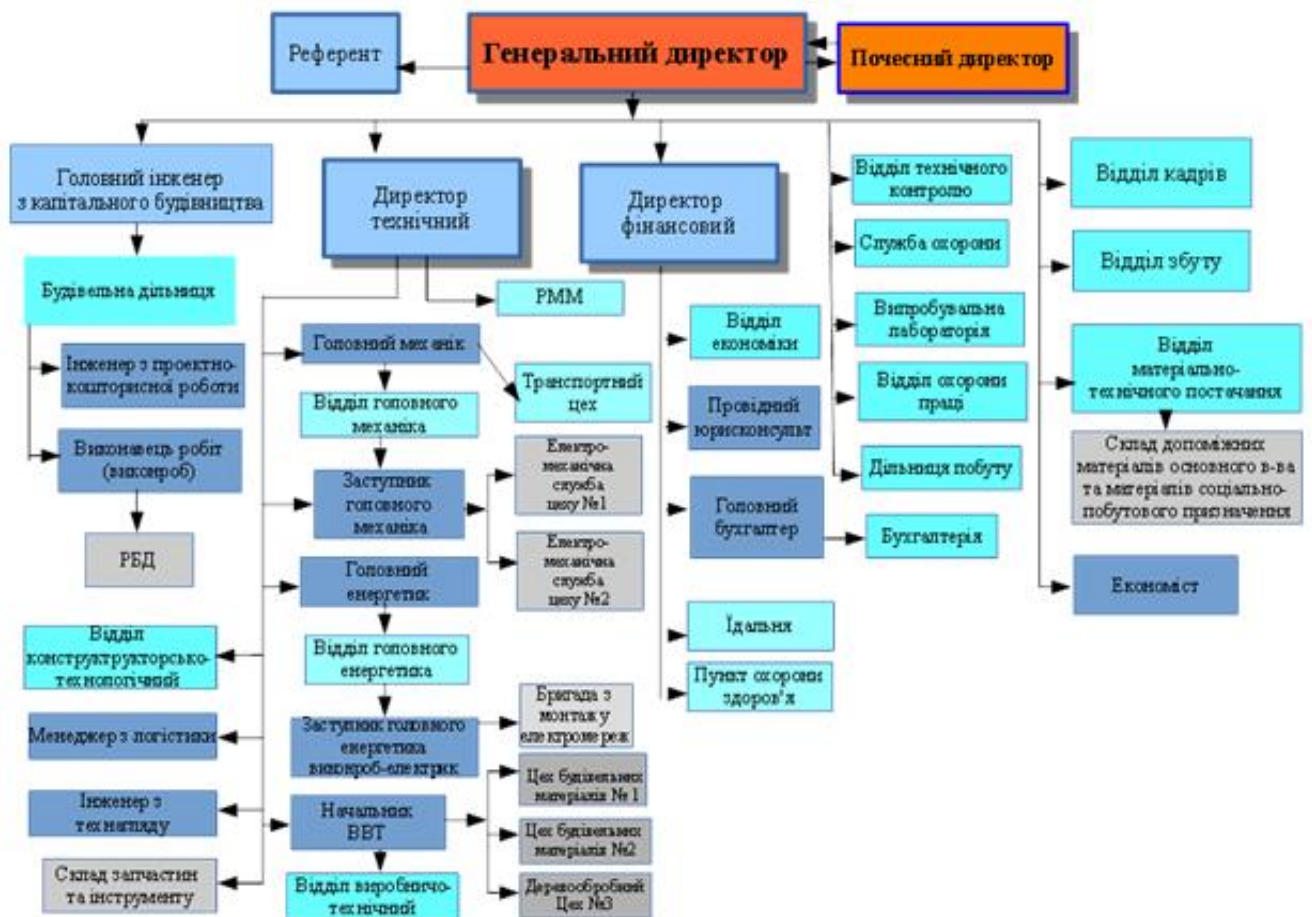


Рисунок 2.8 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Замісниками генерального директора є директори, що відповідають за різні функціональні сфери діяльності товариства, зокрема:

а) директор технічний, що відповідає за різні технічні аспекти виробничих процесів. Окрім того, йому підпорядковуються головний механік (в нього є заступник, йому підпорядковується відділ та енергомеханічні служби цеху №1 та цеху №2), головний енергетик (в нього є заступник та йому підпорядковується відділ), ремонтно-механічний відділ (РММ) та транспортний цех;

б) директор фінансовий, що відповідає за фінансове планування та звітність. Йому підпорядковуються відділ економіки, головний бухгалтер та бухгалтерія, провідний юрист-консульт, їдальня та пункт охорони здоров'я.

Окрім директорів, є заступником генерального директора у товаристві є головний інженер з капітального будівництва, який контролює будівельні проекти та виконання робіт на об'єктах. Також, відділ технічного контролю, що

займається якістю продукції та контролем технічних параметрів виробництва.

Відділ збуту відповідає за продаж продукції, а також, розвиток ринків збуту. Відділ матеріально-технічного постачання забезпечує товариство потрібними матеріалами, ресурсами та обладнанням для забезпечення виробничої діяльності. РММ забезпечує технічне обслуговування та ремонт обладнання. Відділ головного енергетика відповідає за енергопостачання та енергоефективність підприємства.

Для більш детального аналізу наведемо розраховані техніко-економічні показники діяльності товариства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 рр.

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	811393,0	576737,0	849716,0	71,08	147,33
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн.	635296,0	472386,0	702409,0	74,36	148,69
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	163368,0	199766,0	171960,0	122,28	86,08
4	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	527	444	399	84,25	89,86
5	Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	119839,0	90784,0	120393,0	75,75	132,61
6	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн. / особу	1539,6	1299,0	2129,6	84,37	163,95
7	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн. / особу	18949,9	17039,0	25144,7	89,92	147,57
8	Фондовіддача	грн.	4,97	2,89	4,9	58,13	171,16
9	Фондомісткість	грн.	0,2	0,35	0,2	172,03	58,43

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
10	Витрати на 1 грн реалізованої продукції,робіт та послуг	грн.	0,78	0,82	0,83	104,61	100,92
11	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	77734,0	27429,0	38102,0	35,29	138,91
12	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	12,24	5,81	5,42	–	–

Аналіз табл. 2.1 свідчить про погіршення отриманих показників у 2022 р., що пов'язано із початком повномасштабної війни в Україні у лютому 2022 р. Дані щодо отриманих фінансових результатів товариством наведено на рис. 2.9.

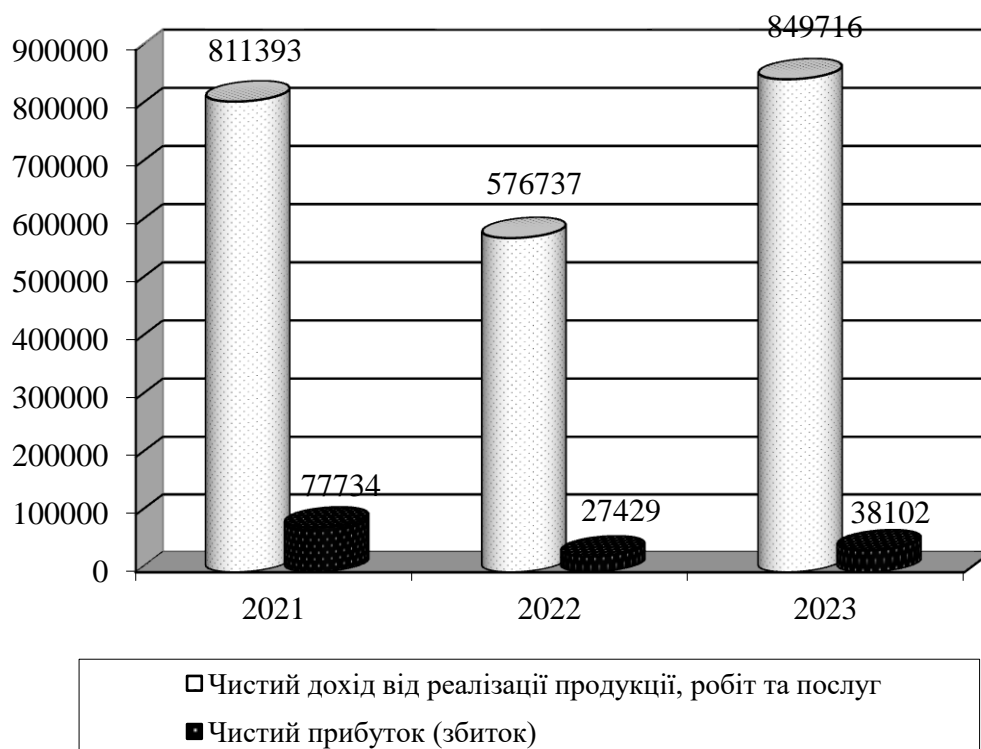


Рисунок 2.9 – Фінансові результати товариства за 2021 – 2023 рр., тис.грн.

Зокрема у 2022 р. спостерігається суттєве зниження чистого доходу на 28,92% порівняно з 2021 р., також спостерігається зниження собівартості на 25,64% (рис. 2.10), скорочення чисельності працівників на 15,75% та різке

зниження чистого прибутку товариства на 64,71%. У 2022 році значно зросла середньорічна вартість основних фондів, зокрема на 22,28%.

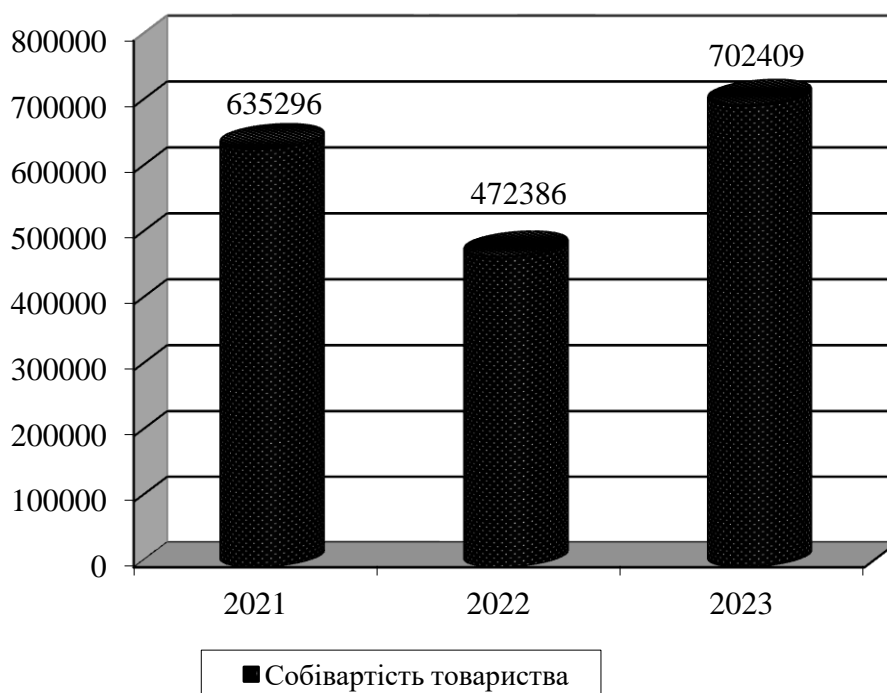


Рисунок 2.10 – Собівартість товариства за 2021 – 2023 рр., тис.грн.

2023 рік характеризувався значним відновленням показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема зростанням чистого доходу на 47,33% порівняно з 2022 р., спостерігається повернення до рівня витрат, який на 48,69% вищий у 2023 р. та позитивним зростанням чистого прибутку на 38,91%.

Фонд оплати праці товариства скоротився на 24,25% у 2022 р., що корелює зі скороченням чисельності працівників. У 2023 р. відбувається відновлення фонду на 32,61%, і свідчить про адаптацію заробітних плат до ринкових умов. Середньомісячна заробітна плата зменшилася на 10,08% у 2022 р., але зросла на 47,57% в 2023 р.

Продуктивність праці знизилася у 2022 р. на 15,63%, але у 2023 році зросла на 63,95%, що свідчить про ефективність роботи або впровадження нових технологій.

2.3 Аналіз кадрового забезпечення системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Аналіз кадрового забезпечення системи економічної безпеки товариства здійснено за даними, що наведені у звіті з праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Кількість штатних працівників, що наведені у звіті з праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 рр., осіб

№ п/п	Показник	Рік						Темпи зміни, %			
		2021		2022		2023		2022/ 2021		2023/ 2022	
		Усього	У т.ч. жінок	Усього	У т.ч. жінок	Усього	У т.ч. жінок	Усього	У т.ч. жінок	Усього	У т.ч. жінок
1	Кількість прийнятих штатних працівників	38	4	9	2	22	1	23,68	50,0	244,44	50,0
2	Кількість звільнених штатних працівників	38	6	27	3	23	1	71,05	50,0	85,19	33,33
3	Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів	38	6	27	3	23	1	71,05	50,00	85,19	33,33
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	527	113	444	102	466	101	84,25	90,27	104,95	99,02
5	Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	–	–	2	1	–	–	–	–	–	–
6	Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	7	7	4	4	–	–	–	–	–	–

Кількість прийнятих та звільнених штатних працівників за 2021 – 2023 рр. представлено на рис. 2.11.

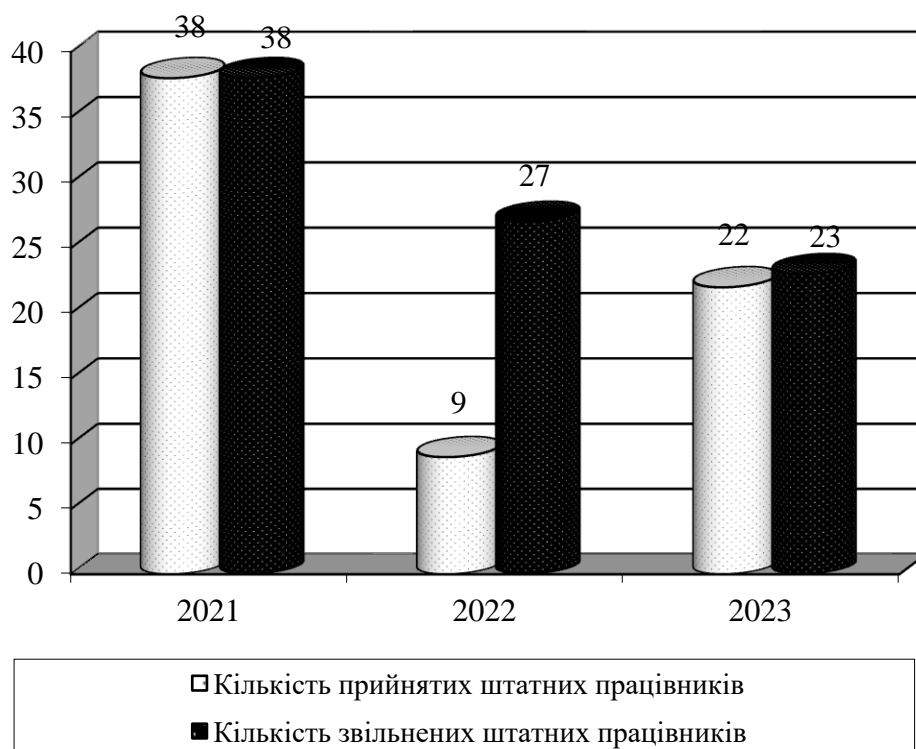


Рисунок 2.11 – Кількість прийнятих та звільнених штатних працівників товариства за 2021 – 2023 рр., осіб

Прийом працівників скоротився на 76,32% у 2022 р. порівняно з 2021 р., але у 2023 році відбулося зростання на 144,44% порівняно з 2022 р., що є позитивним показником у процесі відновлення кадрової політики. Кількість звільнень через плинність кадрів знизилась на 14,81% у 2023 р. порівняно з 2022 р. Це може вказувати на покращення умов праці або зменшення конкуренції на ринку праці. У 2023 р. спостерігається зростання загальної чисельності працівників на 4,95% порівняно з 2022 р., що є позитивним фактором. У 2021 році 7 жінок перебували у відпустці по догляду за дитиною, у 2022 р. – 4 жінки, а в 2023 році таких працівників не було.

Отже, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє нестабільність у кількості найнятих і звільнених працівників протягом 2021–2023 рр. Основні зміни, ймовірно, пов'язані з зовнішніми економічними факторами, такими як

війна та економічні кризи. У 2023 р. спостерігається позитивна тенденція до відновлення кадрового складу та стабілізації показників. Плинність кадрів і зменшення кількості жінок у товаристві є викликами, що впливають на продуктивність праці та ефективність діяльності товариства.

Склад фонду оплати праці штатних працівників, що наведені у звіті з праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад фонду оплати праці штатних працівників, що наведені у звіті з праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 рр., тис.грн.

№ п/п	Показник	Рік			Темпи зміни, %	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	33957,3	20290,8	35516,6	59,75	175,04
2	Фонд основної заробітної плати	18309,0	10956,7	17008,0	59,84	155,23
3	Фонд додаткової заробітної плати	12208,3	6919,1	15657,7	56,68	226,30
4	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1723,4	1565,2	2407,3	90,82	153,80
5	Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	6693,1	2430,7	7114,5	36,32	292,69
6	Заохочувальні та компенсаційні виплати	3440	2415,0	2850,9	70,20	118,05
7	Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	350,2	274,1	518,1	78,27	189,02
8	Оплата за невідпрацьований робочий час	2031,1	1436,1	3276,4	70,71	228,15

Аналізуючи наведені показники фонду оплати праці працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021–2023 роки, можна зробити такі висновки, що у 2022 р. відбулося його значне скорочення до 20290,8 тис. грн., що становить 59,75% від рівня 2021 р., і є результатом економічних труднощів, які вплинули на товариство, і зумовлені зменшенням обсягів виробництва та скороченням чисельності працівників. У 2023 р. фонд оплати праці збільшився

до 35516,6 тис. грн., тобто на 75,04% порівняно з 2022 р., і свідчить про певне відновлення рівня заробітних плат і зростання продуктивності товариства.

Фонд оплати праці штатних працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складається з основної та додаткової заробітної плати, а також заохочувальних та компенсаційних виплат (рис. 2.12).

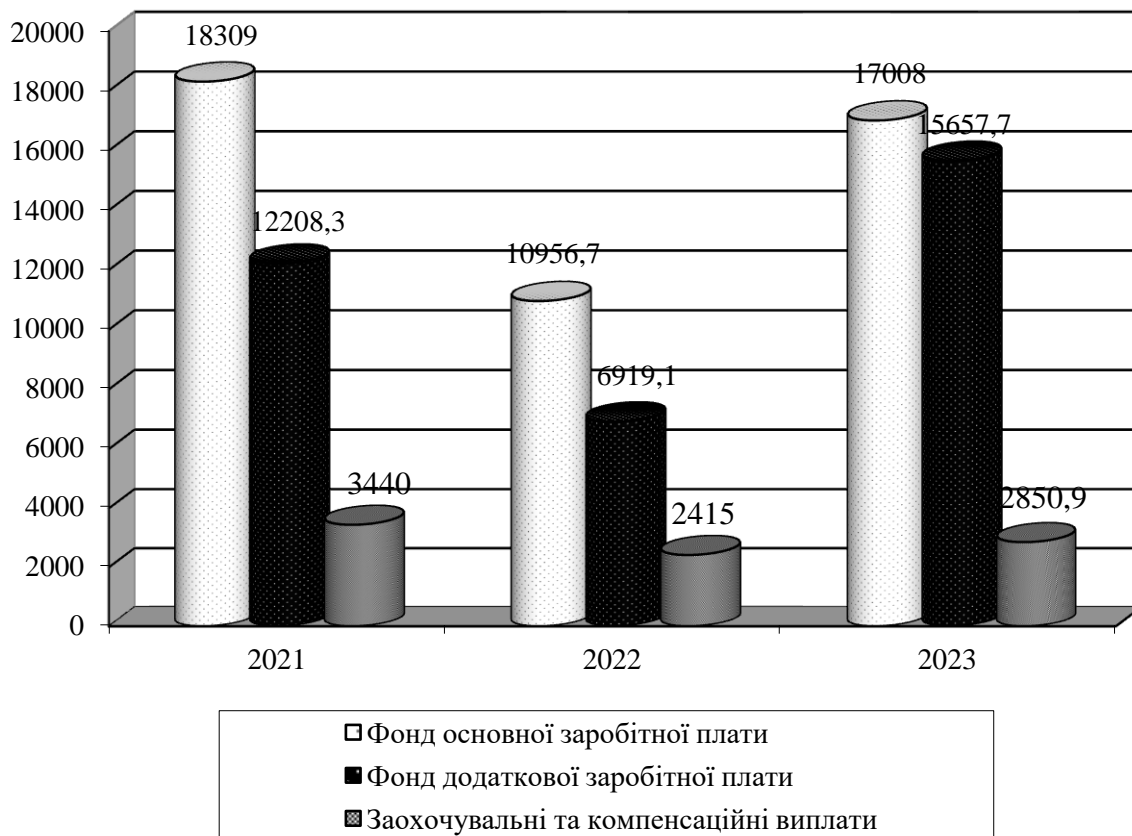


Рисунок 2.12 – Фонд оплати праці штатних працівників товариства за 2021 – 2023 рр.

Фонд основної заробітної плати скоротився у 2022 р. на 40,16% до 10956,7 тис. грн., і свідчить про кризову явища в країні, що спричинили скорочення персоналу підприємства, а у 2023 р. зріс на 55,23% до 17008,0 тис. грн., і свідчить про повернення додаткових стимулів працівникам та відновлення виплат.

Фонд додаткової заробітної плати суттєве зменшення на 56,68% до 6919,1 тис. грн., що вказує на обмеження додаткових виплат і надбавок через кризові

обставини, а у 2023 р. спостерігається вражаюче зростання до 15657,7 тис. грн., що на 126,30% більше, ніж у 2022 р, і свідчить про повернення додаткових стимулів працівникам та відновлення виплат.

Заохочувальні та компенсаційні виплати знизилися у 2022 р. а 29,80% до 2 415,0 тис. грн., у 2023 р. спостерігається зростання до 2850,9 тис. грн. або на 18,05%, що свідчить про поступове повернення заохочувальних виплат.

Отже, у 2022 р. спостерігається значне скорочення фондів оплати праці та додаткових виплат, що є наслідком економічної кризи, спричиненої зовнішніми чинниками, однак у 2023 р. спостерігається значне відновлення фондів оплати праці, що свідчить про стабілізацію економічного стану товариства та покращення його здатності забезпечувати гідну оплату праці працівникам. Соціальні пільги та стимулюючі виплати також зросли у 2023 р., що позитивно впливає на рівень економічної безпеки та мотивацію працівників.

Інформацію про укладання колективних договорів у товаристві представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Інформація про укладання колективних договорів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 рр.

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів	од.	1	1	1	100,0	100,0
2	Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами	осіб	527	444	466	84,25	104,95
3	Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі	грн.	6500,0	6700,0	6700,0	103,08	100,0
4	Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді	грн.	6500,0	6700,0	6700,0	103,08	100,0

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стабільно підтримує колективні договори, охоплюючи значну частину працівників. Хоча у 2022 р. спостерігалось зменшення кількості працівників, охоплених договором, у 2023 р. їх кількість частково відновила. Розмір мінімальної тарифної ставки зріс у 2022 р., але у 2023 р. не підвищувався, що може свідчити про економічну обережність товариства в умовах нестабільної економічної ситуації або війни. Відсутність змін у кількості укладених колективних договорів і збереження мінімальної тарифної ставки в галузевій угоді говорить про узгодженість дій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з галузевими стандартами та необхідність забезпечення соціальних гарантій для працівників.

Висновки до розділу 2

Дослідження зовнішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про те, що товариство функціонує в умовах впливу негативних факторів зовнішнього середовища. Основними загрозами для економічної безпеки товариства є військові дії на території України, скорочення капітальних інвестицій, зниження інноваційної активності підприємств та значні соціальні виклики. Незважаючи на це, товариство є лідером на регіональному ринку залізобетонних конструкцій, що свідчить про його фінансову стійкість, адаптивність до зовнішніх змін та перспективи розвитку.

Аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє стабільне зростання основних показників у 2023 р. порівняно з попередніми роками, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, прибутковості тощо. Це свідчить про ефективність управління бізнес-процесами та здатність товариства підтримувати високу продуктивність в умовах економічних викликів.

Водночас спостерігаються і певні негативні зміни, що відображаються на економічній безпеці ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема скорочення

чисельності працівників, що впливає на кадровий потенціал та потребує уваги до утримання та розвитку кваліфікованого персоналу. Зокрема, за 2021 – 2023 рр. значно зросли показники прийняття нових працівників, що свідчить про активну роботу в напрямі кадрового поповнення, але водночас залишається проблема плинності кадрів.

Позитивною стороною є зростання середньої заробітної плати, що сприяє підвищенню мотивації персоналу. Однак, важливо продовжувати роботу над збереженням кадрового потенціалу для підтримання економічної безпеки товариства.

З РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи пошуку та підбору персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Рекомендації щодо вдосконалення системи пошуку та підбору персоналу дозволять ТДВ «Хмельницькзалізобетон» покращити ефективність системи підбору персоналу, зменшити плінність кадрів, підвищити продуктивність працівників. Окрім того, підбір кращого співробітника на посаду має безпосередній вплив на зниження загроз та ризиків для економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон», і допоможе більш ефективно управляти різними аспектами функціонування товариства, що підвищить загальну стабільність та конкурентоспроможність. У табл. 3.1 наведено вплив правильного підбору персоналу на окремі складові системи економічної безпеки товариства.

Таблиця 3.1 – Вплив правильного підбору персоналу на окремі складові системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Складова системи економічної безпеки	Вплив правильного підбору персоналу на зазначену складову
1	2
Фінансова складова	Дозволить оптимізувати фінансове планування, управління бюджетом та контролювати витрати. Кваліфіковані співробітники виявляють фінансові ризики на ранніх етапах та пропонувати заходи для їх мінімізації, що сприяє зміцненню фінансової стійкості товариства
Техніко-технологічна складова	Дозволить забезпечити ефективне використання технологій та обладнання. Кваліфіковані співробітники впроваджують нові технічні рішення, що підвищують продуктивність виробництва та зменшують витрати на ремонт і технічне обслуговування

Продовження таблиці 3.1

1	2
Кадрова складова	Сприяє зниженню плинності кадрів через підвищення рівня мотивації та організацію навчання. Якісний підбір працівників на всі рівні дозволяє уникнути нестачу кваліфікованого персоналу, що зменшує кадрові ризики та підвищує стабільність персоналу товариства
Інтелектуальна складова	Підвищує здатність компанії впроваджувати нові продукти та технології, зміцнюючи її конкурентоспроможність
Інформаційна складова	Дозволяє захистити інформаційні ресурси товариства, знизити ризики витоків конфіденційної інформації та забезпечити стабільність у роботі інформаційних систем
Політико правова складова	Дозволяє дотримуватися всіх законодавчих вимог, вчасно виявляти та усувати ризики, пов'язані з правовими аспектами діяльності, мінімізує загрози від санкцій і штрафів за порушення законодавства
Екологічна складова	Дозволяє забезпечити відповідність екологічним стандартам, знижує ризики екологічних порушень і витрат, що пов'язані з екологічними штрафами
Силова складова	Дозволить ефективніше захищати фізичну безпеку товариства, запобігати крадіжкам і забезпечувати захист працівників на робочому місці, зменшує ризики збитків через порушення безпеки

Правильний підбір персоналу є стратегічним інструментом для зміцнення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Залучення кваліфікованих спеціалістів у різних галузях допоможе зменшити ризики, підвищити продуктивність та забезпечити відповідність вимогам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. З метою вдосконалення системи пошуку та підбору персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведемо заходи, що дозволять це реалізувати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Заходи щодо вдосконалення системи пошуку та підбору персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Захід	Опис	Відповідальний підрозділ	Термін реалізації
1	Розробка «Положення про підбір та відбір персоналу»	Створення чіткого регламентованого документу, який описує процеси пошуку, підбору та відбору персоналу у товаристві	Відділ кадрів	До кінця 2024 р.
2	Побудова загальної схеми відбору персоналу	Наведення основних етапів відбору, їх змісту та відповідальних	Відділ кадрів	До кінця 2024 р.

Розглянемо більш детально Заходи щодо вдосконалення системи пошуку та підбору персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що перелічені у табл. 3.2. Розробка «Положення про підбір та відбір персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» передбачає певну послідовність його розробки (рис. 3.1).

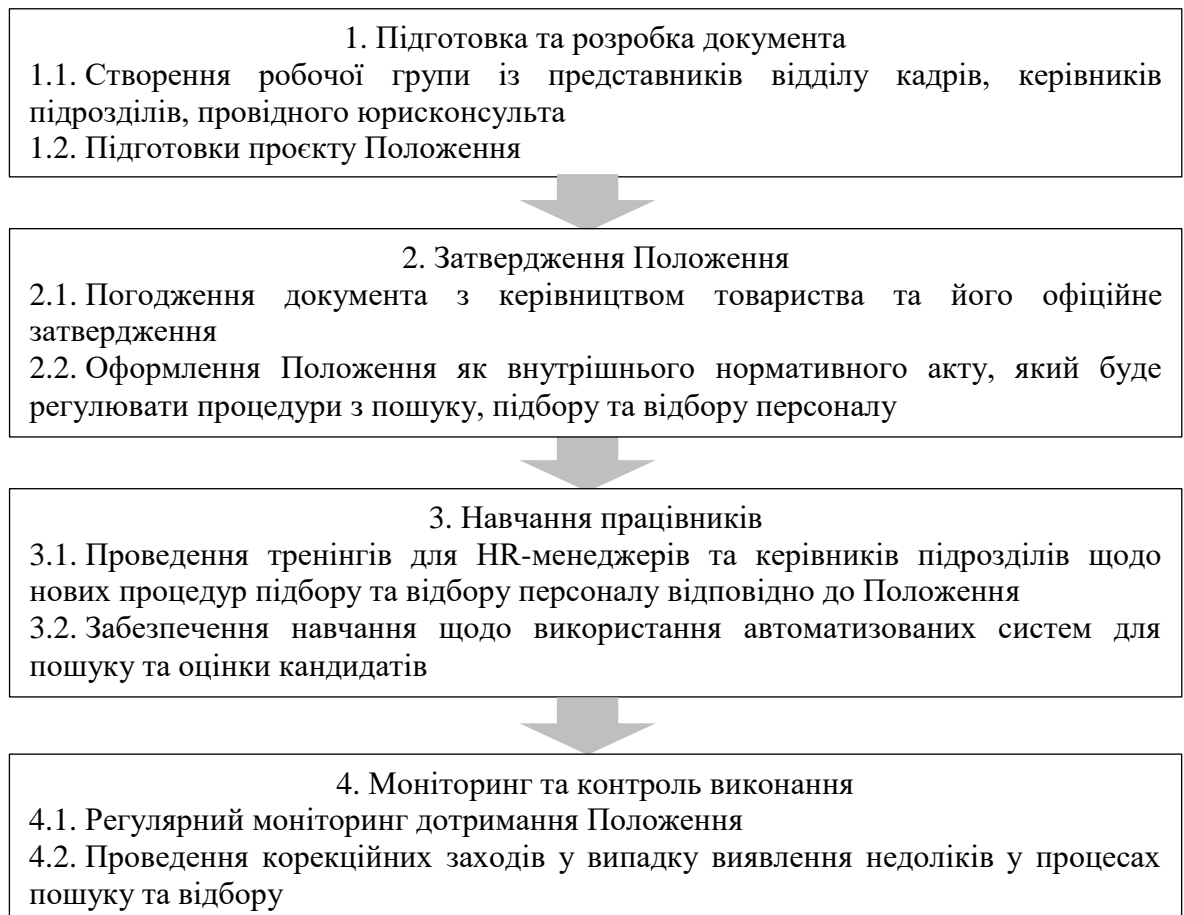


Рисунок 3.1 – Послідовність розробки «Положення про підбір та відбір персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Положення дозволить стандартизувати процедури кадрового відбору, підвищити якість залучення нових співробітників і забезпечити відповідність кандидатів вимогам товариства.

Основними розділами «Положення про підбір та відбір персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» мають бути:

1. Загальні положення – де описано основні цілі та завдання підбору та

відбору персоналу у товаристві; визначено обов'язки керівництва та HR-відділу в організації процесу підбору персоналу; сформовано загальні принципи підбору, зокрема об'єктивність, прозорість, відповідність кваліфікаційних вимог кандидатів.

2. Визначення кадрових потреб – де описано процедуру планування потреби в нових працівниках на підставі виробничих планів та бізнес-цілей товариства; зазначено вимоги із узгодження потреб в кадрах з керівниками підрозділів.

3. Пошук персоналу – де визначено джерела пошуку кандидатів: зовнішні (соціальні мережі, рекрутингові платформи та агентства) та внутрішні (переміщення, підвищення кваліфікації працівників товариства); зазначено спеціалізовані програми і платформи для автоматизації процесу пошуку та первинної комунікації з кандидатами; зазначено про особливості програми рекомендацій співробітників, де вони можуть рекомендувати кандидатів на вакантні посади.

4. Підбір персоналу – де описано процес складання профілю посади, що включає основні вимоги до кандидата, його компетенції, потрібний досвід і навички; регламентовано процес первинного відбору резюме, наведено особливості оцінки кандидатів (н-д за допомогою тестувань та / або практичних завдань); включено етапи та особливості проведення співбесід (первинну співбесіду з HR-менеджером, інтерв'ю з керівником підрозділу, фінальну співбесіду з керівництвом товариства).

5. Відбір персоналу – де визначено методи оцінки кандидатів на вакантну посаду (співбесіди, тестування, оцінка компетенцій, перевірка рекомендацій); наведено шкалу оцінки кандидатів та є процедуру остаточного відбору кандидата.

6. Адаптація нових співробітників – де описано процедуру введення в посаду та навчання нових співробітників, а також ознайомлення з корпоративною культурою товариства; визначено план підтримки нових працівників у перші місяці роботи для забезпечення успішної адаптації.

7. Контроль та моніторинг процесу підбору персоналу – де визначено показники ефективності підбору персоналу (KPI), і дозволяє оцінити якість процесу пошуку та відбору персоналу; передбачає періодичний перегляд та оновлення Положення.

Ще одним заходом, що наведено у табл. 3.2 є розробка загальної схеми відбору персоналу у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Загальна схема відбору персоналу у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Етап		Опис процесу	Відповідальний підрозділ
1	Визначення потреб у персоналі	Оцінка потреб у нових працівниках на основі планів виробництва	Відділ кадрів
2	Створення профілю посади	Розробка детального опису вакансії та вимог до кандидатів	Відділ кадрів
3	Пошук кандидатів	Використання зовнішніх та внутрішніх джерел для пошуку кандидатів	Відділ кадрів
4	Проведення первинного відбору	Оцінка резюме кандидатів та проведення первинних інтерв'ю	Відділ кадрів
5	Оцінка професійних навичок	Проведення тестування або практичних завдань для оцінки кваліфікації	Відповідний керівник підрозділу
6	Співбесіда з керівництвом	Співбесіда з керівниками та фінальна оцінка	Відділ кадрів, керівник підрозділу
7	Прийняття рішення та оформлення нового співробітника	Оформлення працівника на роботу, підписання контракту	Відділ кадрів

Наведені заходи та методики дозволять ТДВ «Хмельницькзалізобетон» покращити ефективність системи підбору персоналу, зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність працівників. Розробка «Положення про підбір та відбір персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволить стандартизувати процеси найму, підбору та оцінки кадрів, що сприятиме підвищенню якості кадрового забезпечення і зниженню ризиків для економічної безпеки товариства. Чітка схема відбору персоналу дозволить відбирати кандидатів, які відповідають

вимогам і корпоративній культурі товариства, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню стабільності колективу.

3.2 Впровадження HRM-системи з метою удосконалення кадрового забезпечення системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

HRM-система (Human Resource Management) – це програмне забезпечення для автоматизації процесів управління персоналом, яке дозволяє підвищити ефективність роботи відділу кадрів.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується впровадити HRM-систему під назвою BambooHR [46].

BambooHR – це хмарна система управління персоналом, що дозволяє автоматизувати процеси підбору та управління кадрами, відстежувати продуктивність та взаємодію з працівниками. BambooHR добре підходять для середніх і великих організацій, мають гнучкі налаштування та функціонал, необхідний для комплексного управління людськими ресурсами.

BambooHR має наступні ключові функції:

- а) управління даними про працівників (профілі, робочі графіки тощо);
- б) автоматизація процесу найму, у тому числі розміщення вакансій та відбір кандидатів;
- в) інтеграція з найбільш популярними платформами для рекрутингу;
- г) моніторинг продуктивності та оцінка роботи працівників;
- д) управління відпустками та відсутністю працівників, нарахування заробітної плати.

Основні модулі BambooHR представлено у табл. 3.4.

З метою визначення ефективності впровадження BambooHR в діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розрахуємо загальну вартість її впровадження.

Таблиця 3.4 – Основні модулі BambooHR

Назва модуля	Функціонал	Переваги
Модуль для підбору і відбору персоналу	Автоматизація розміщення вакансій, обробка резюме, первинний відбір кандидатів на підставі ключових критеріїв, інтеграція з платформами для пошуку працівників, зокрема LinkedIn, Work.ua	Скорочує час на пошук та обробку резюме, зменшує чисельність людських помилок під час підбору
Модуль управління кадровою інформацією	Зберігання всіх даних про працівників товариства в електронному форматі, управління особовими справами, відпустками та робочими графіками, автоматизація розрахунку зарплат	Швидкий доступ до необхідної інформації та спрощення адміністрування кадрових процесів
Модуль оцінки та розвитку працівників	Проведення оцінки ефективності роботи працівників, планування кар'єрного зростання, моніторинг підвищення кваліфікації та навчання працівників	Контроль за продуктивністю працівників, їх розвитком, що допомагає дає змогу знизити плинність кадрів, підвищити їх мотивацію
Модуль для обліку робочого часу	Автоматизація обліку робочого часу, відпусток, а також інтеграція з іншими системами	Зменшення помилок у розрахунках щодо відпрацьованих годин, правильне нарахування заробітної плати
Модуль для формування звітності	Автоматичне генерування звітів щодо показників продуктивності та плинності кадрів тощо для керівництва товариства	Швидке отримання аналітичної інформації, що дозволить прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо управління персоналом, виявлення потенційних ризиків

Початкова вартість впровадження BambooHR у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – 120000 грн. (включає ліцензію на програмне забезпечення, налаштування HRM-системи, її інтеграція з існуючими процесами та вартість навчання персоналу). Щомісячна підтримка та оновлення BambooHR – 8000 грн. Загальні річні витрати першого року впровадження HRM-системи ($B_{заг}$):

$$B_{заг} = B_{не} + (B_{цпн} \times K_{міс}) \quad (3.1)$$

$$B_{заг} = 120000 + (8000 \times 12) = 216000 \text{ грн.}$$

де $B_{не}$ – витрати початкового впровадження;

$B_{цпн}$ – витрати на щомісячну підтримку та оновлення;

K_{mic} – кількість місяців в році.

Розглянемо більш детально очікувані результати після впровадження BambooHR у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Для оцінки ефективності впровадження HRM-системи застосувати ключові показники (KPI), які представлено нижче. Зниження часу на закриття вакансій у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у – впровадження HRM-системи дозволить скоротити час на пошук кандидатів на 30-40%. Завдяки автоматизації процесів обробки резюме та інтеграції HRM-системи з рекрутинговими платформами, закриття вакансій буде відбуватися швидше, що знизить втрати виробництва через нестачу кадрів. Очікуваний результат – це скорочення часу закриття вакансії з 30 днів до 18 днів, за рік товариство відкриває в середньому 12 вакансій. Витрати через затримки в закритті вакансій оцінюються у 1000 грн. за кожен день (недоотримання продуктивності). Економія скорочення часу закриття вакансій становить (E_{36}):

$$E_{36} = (C_1 - C_2) \times B_{33} \times KB_{сер} \quad (3.2)$$

$$E_{36} = (30 - 18) \times 1000 \times 12 = 144000 \text{ грн.}$$

де C_1 – час на закриття вакансій до впровадження;

C_2 – час на закриття вакансій після впровадження;

B_{33} – витрати через затримки в закритті вакансій;

$KB_{сер}$ – середня кількість вакансій за рік, які відкриває товариство.

Зниження плинності кадрів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – за рахунок використання BambooHR, зокрема модуля оцінки працівників та підвищення мотивації, товариство зможе краще контролювати розвиток співробітників, що знизить плинність кадрів на 10-15%.

Очікуваний результат: Зниження плинності кадрів з 15% до 10% за рік. При середній зарплаті в 25144,7 грн, витрати на заміну кожного працівника (найм, навчання) – 30000 грн. Для штату 399 працівників – до впровадження 24 звільнень на рік, після – 8. Економія від зниження плинності кадрів становить

(E_{zn}) :

$$E_{zn} = (3П_2 - 3П_1) - B_{zn} \quad (3.3)$$

$$E_{zn} = (24 - 8) \times 30000 = 480000 \text{ грн.}$$

де $3П_1$ – звільнень персоналу за рік до впровадження HRM-системи;

$3П_2$ – звільнень персоналу за рік після впровадження HRM-системи;

B_{zn} – витрати на заміну кожного працівника (найм, навчання).

Скорочення витрат на управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – дані витрати скорочуються на 20% за рахунок скорочення витрат на адміністративні завдання, зокрема обробку заявок, ведення баз даних. Економія від скорочення витрат на управління персоналом становить $(E_{cвн})$:

$$E_{zn} = B_{yn2} - B_{yn1} \quad (3.4)$$

$$E_{zn} = 150000 - 120000 = 30000 \text{ грн.}$$

де B_{yn1} – витрати на управління персоналом за рік до впровадження HRM-системи;

B_{yn2} – витрати на управління персоналом за рік після впровадження HRM-системи.

Очікувані результати після впровадження BambooHR у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.5.

Таким чином впровадження HRM-системи дозволить значно підвищити ефективність управління персоналом, зменшити час на закриття вакансій, знизити витрати на адміністративні процеси та покращити загальну економічну безпеку товариства. Загальна економія від впровадження HRM-системи становить $(E_{заг})$:

$$E_{заг} = (E_{зв} + E_{zn} + E_{zn}) - B_{заг}$$

$$E_{заг} = (144000 + 480000 + 30000) - 216000 = 438000 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.5 – Очікувані результати після впровадження BambooHR у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміни, %	Економія, грн.
Зниження часу на закриття вакансій	30 днів	18 днів	-40%	144000 грн.
Зниження плинності кадрів	6%	2%	-33%	480000 грн.
Зниження часу на обробку заявок на відпустку та інші документи	5 годин/тиждень	1 година/тиждень	-80%	–
Скорочення витрат на управління персоналом	150000 грн/рік	120000 грн/рік	-20%	30000 грн.

Отриманий результат загальної економії за рік становить 438000 грн., а в подальшому використання HRM-системи дозволить зекономити значну суму коштів протягом п'яти, десяти років тощо.

3.3 Удосконалення мотиваційного механізму з метою підвищення ефективності роботи працівників для забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Ефективний мотиваційний механізм є ключовим елементом для забезпечення стабільної роботи товариства та його економічної безпеки. Удосконалення цього механізму на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сприятиме підвищенню продуктивності працівників, зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності та кращій реалізації стратегічних цілей товариства. Складові мотиваційного механізму з метою підвищення ефективності роботи

працівників для забезпечення економічної безпеки представлено на рис. 3.2.

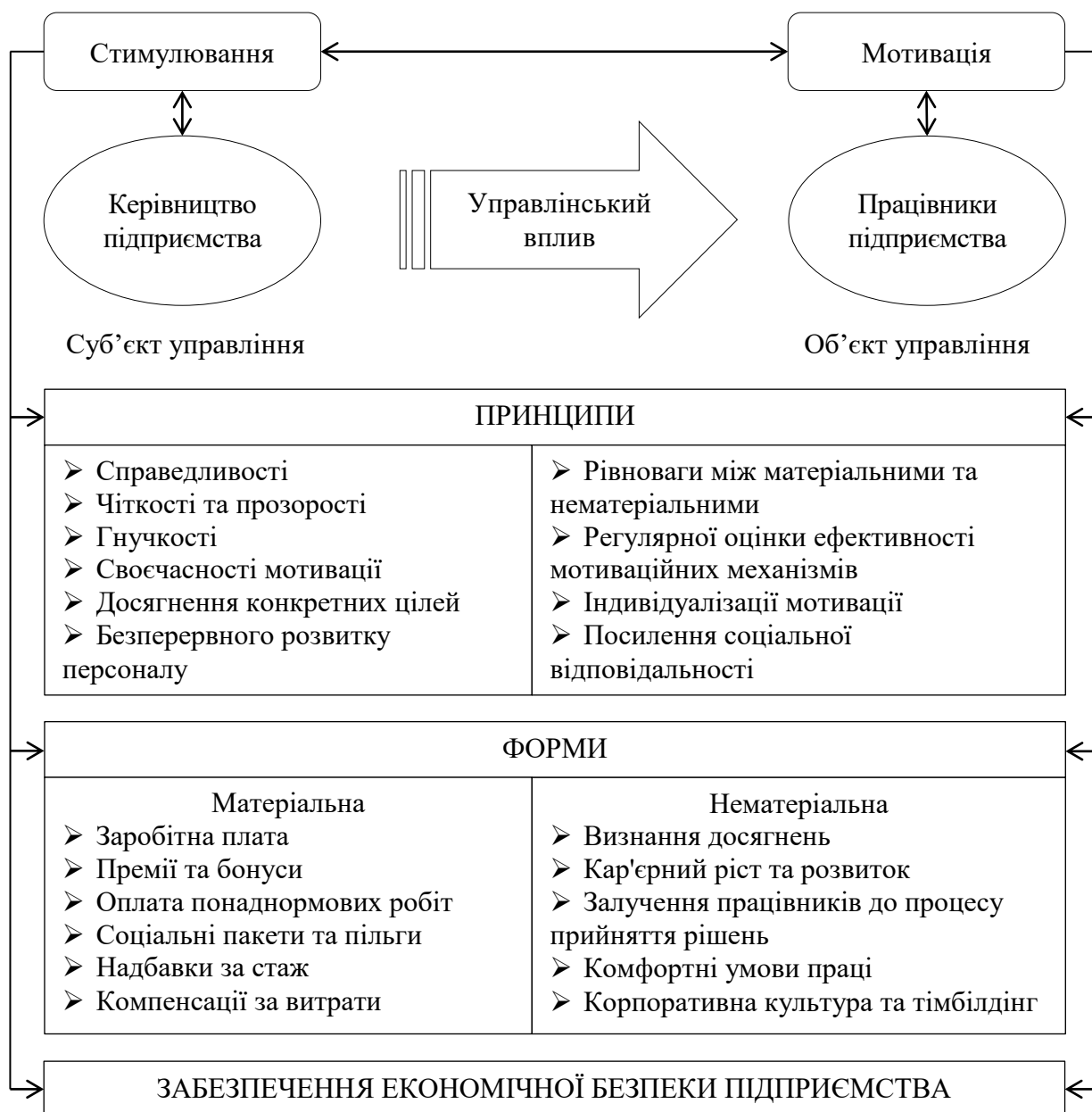


Рисунок 3.2 – Складові мотиваційного механізму з метою підвищення ефективності роботи працівників для забезпечення економічної безпеки

З метою вдосконалення мотиваційного механізму з метою підвищення ефективності роботи працівників для забезпечення економічної безпеки у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується впровадження нематеріальних форм мотивації персоналу. Основи та форми нематеріального стимулювання для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Основи та форми нематеріального стимулювання для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Основи стимулювання	Форми нематеріального стимулювання	Опис
1	Визнання досягнень працівників	Програма «Працівник місяця»	Публічне визнання на зборах працівників, вручення сертифікатів або нагород
2	Професійний розвиток	Участь у тренінгах	Надання працівникам можливостей для підвищення кваліфікації
3	Поліпшення умов праці	Покращення робочого місця, доступ до сучасного обладнання	Забезпечення комфортних умов праці та безпеки на робочих місцях
4	Залучення до прийняття рішень	Створення робочих груп	Участь працівників у розробці та впровадженні важливих управлінських рішень

Розглянемо більш детально основні форми нематеріального стимулювання, що запропоновані у таблицях.

Програма «Працівник місяця» реалізується за рахунок публічного визнання та заохочення працівників, що демонструють високі результати, відповідальність та ініціативу, особливо ті, що сприяють зміцненню системи економічної безпеки товариства. З метою визнання кращих працівників місяця варто визначити чіткі критерії (продуктивність, якість роботи, відповідальність), за якими працівники будуть оцінюватися щомісяця. У якості нагороди можна використовувати грамоту, сертифікат тощо. Участь у тренінгах шляхом регулярного навчання та підвищення кваліфікації, що дозволить забезпечити відповідність навичок працівників вимогам сучасного виробництва. Тренінги можуть бути спрямовані на різні аспекти, залежно від потреб товариства, зокрема технічні тренінги – навчання новітнім технологіям і методам виробництва, робота з новим обладнанням; курси для менеджерів – підготовка менеджерів середньої та вищої ланки з питань управління проєктами, командами, тощо; тренінги з безпеки – інструктажі щодо техніки безпеки на робочому місці та безпечного поводження з обладнанням та матеріалами. Покращення робочого місця, доступ до сучасного обладнання передбачає модернізацію обладнання – встановлення сучасних засобів

виробництва, що сприяють підвищенню продуктивності праці та зменшенню кількості виробничих аварій; ергономіку робочого місця – обладнання робочих місць працівників у відповідності до стандартів ергономіки з метою зниження фізичних навантажень; забезпечення засобами безпеки – оновлення та розширення засобів індивідуального захисту для забезпечення безпеки працівників. Створення робочих груп, які будуть включати представників різних підрозділів та рівнів управління для спільного вирішення питань товариства. Новостворені робочі групи будуть здійснювати аналіз виробничих процесів з метою їх вдосконалення; приймати участь у стратегічному плануванні з метою розвитку товариства; здійснювати оцінку та моніторинг результатів діяльності та вносити пропозицій щодо покращення тощо.

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» запропоновано заходи програми нематеріального стимулювання персоналу, витрати на які наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на заходи програми нематеріального стимулювання персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Заходи нематеріального стимулювання	Орієнтовні витрати на один захід, грн.	Частота проведення, раз на рік	Загальні річні витрати, грн.
1	Публічне визнання (нагороди, грамоти)	1000	12	12000
2	Тренінги та семінари для підвищення кваліфікації	250000	1	250000
3	Поліпшення робочих умов (оновлення обладнання)	500000	1	500000

Реалізація запропонованих заходів сприятиме комплексному вдосконаленню системи мотивації та підвищенню ефективності роботи працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Підвищення кваліфікації, поліпшення умов праці, визнання досягнень через програму «Працівник місяця» та створення робочих груп сприятимуть зростанню продуктивності, зниженню плинності кадрів і забезпеченню стабільності підприємства.

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок економічного ефекту

№	Показник	До впровадження програми	Після впровадження програми	Зміни
1	Продуктивність праці, грн. / особу	2129600	2172192	Зростання на 2%
2	Витрати на підбір та навчання нових працівників, грн.	400000	250000	Зниження на 150000
Економічний ефект		$(42592+150000) - (12000 + 150000) = 30529^*$		

*при розрахунку економічного ефекту у витратах не враховано витрати на поліпшення робочих умов (оновлення обладнання) (табл. 3.7), оскільки це не є безпосередніми витратами на персонал

Таким чином запропоновані заходи сприяють підвищенню продуктивності праці та скорочення витрат на підбір та навчання нових працівників. Загальна річна економія від впровадження заходу становить 30529 грн.

Отже, у третьому розділі кваліфікаційної роботи наведено рекомендації щодо удосконалення кадрового забезпечення системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які згруповано у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Рекомендації щодо удосконалення кадрового забезпечення системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	2	3	4
1	Рекомендації щодо вдосконалення системи пошуку та підбору персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Заходи щодо вдосконалення системи пошуку та підбору персоналу передбачають: розробку «Положення про підбір та відбір персоналу» та побудову загальної схеми відбору персоналу	Положення дозволить стандартизувати процеси найму, підбору та оцінки кадрів, що сприятиме підвищенню якості кадрового забезпечення і зниженню ризиків для економічної безпеки товариства. Схема відбору персоналу дозволить відбирати співробітників, що відповідають вимогам і корпоративній культурі товариства

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4
2	Впровадження HRM-системи з метою удосконалення кадрового забезпечення системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Пропонується впровадити HRM-систему під назвою BambooHR	Зниження часу на закриття вакансій, зниження плинності кадрів, зниження часу на обробку заявок на відпустку та інші документи, скорочення витрат на управління персоналом. Загальна річна економія від впровадження заходу становить 438000,0 грн.
3	Удосконалення мотиваційного механізму з метою підвищення ефективності роботи працівників для забезпечення економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Наведено складові мотиваційного механізму. Запропоновано заходи програми нематеріального стимулювання персоналу	Підвищення продуктивності праці та скорочення витрат на підбір та навчання нових працівників Загальна річна економія від впровадження заходу становить 30529,0 грн.

Висновки до розділу 3

В результаті проведеного дослідження та аналізу системи кадрового забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» були запропоновані наступні рекомендації з метою підвищення ефективності роботи підприємства та забезпечення його економічної безпеки.

Обґрунтовано важливість та вагомість впливу систематизованого відбору персоналу на окремі складові економічної безпеки товариства та запропоновано відповідні заходи з удосконалення такого процесу. Доведено необхідність створення регламентованого єдиного документу, який описує процеси пошуку, підбору та відбору персоналу у товаристві з метою зменшення витрат на забезпечення персоналом відповідного суб'єкта господарювання. Конкретизовано відповідальних осіб та етапи відбору, що дозволяє оптимізувати витрати часу працівників відділу кадрів та забезпечує оптимальне «закриття» вакансій у середньостроковому часовому діапазоні. Також

посилюється контроль та аналіз динаміки кадрового забезпечення системи економічної безпеки підприємства.

На основі дослідження сучасних тенденцій розвитку промисловості та використання нових інструментів в управлінні підприємствами у роботі обґрунтовано доцільність впровадження HRM-системи BambooHR. Вона дозволяє значно підвищити гнучкість та інформативність системи управління персоналом товариства і забезпечує оптимізацію витрат.

Також запропоновано шляхи удосконалення мотиваційного механізму з метою підвищення ефективності діяльності працівників та забезпечення економічної безпеки товариства в цілому. Розроблено програму нематеріального стимулювання працівників та підвищення їх кваліфікації, що забезпечує довгострокові конкурентні переваги та певним чином гарантує економічну безпеку у середньостроковій перспективі. Такий захід, при правильній його реалізації, потенційно забезпечить економію витрат на персонал у розмірі 30529,0 грн. у рік, що також є позитивним показником.

ВИСНОВКИ

Сучасні умови функціонування більшості вітчизняних підприємств супроводжуються загрозами та небезпеками, які мають різні джерела формування. А економічна безпека стає важливою складовою «виживання» підприємств в умовах війни. Враховуючи втрату великої кількості населення та проблеми з наявністю персоналу, саме питання кадрового забезпечення системи економічної безпеки підприємства є надзвичайно актуальними.

У історичному контексті, дослідження економічної безпеки відбувалось доволі тривалий період часу і включає низку етапів, а стосовно визначень самого поняття «економічна безпека підприємства», то найбільш імпонує саме захисний підхід представлений у працях багатьох науковців, які наведені у першому розділі роботи.

Для промислових підприємств надзвичайно важливим є не просто стан захищеності, а формування надійної системи економічної безпеки з включенням у неї відповідних складових. При цьому кадрову складову виділяє більшість науковців у зв'язку із її важливістю та вагомістю, а модель кадрового забезпечення системи економічної безпеки підприємства дозволяє зрозуміти її сутність, мету, об'єкт, предмет та функції. Де основний акцент робиться на мінімізацію ризиків у сфері управління персоналом та забезпечення захисту всіх об'єктів управління на підприємстві. Основні функції та реалістичні завдання кадрового забезпечення економічної безпеки підприємства наведено у першому розділі роботи.

Для досліджуваного підприємства питання кадрової безпеки у всіх її ракурсах надзвичайно сильно відобразилося з початком повномасштабної війни, коли певна частина працівників виїхала, а частина стала до лав Збройних сил України. Такі тенденції позначилися і на основних техніко-економічних показниках діяльності товариства.

Особливо необхідно підкреслити зменшення загальної чисельності працівників з 527 у 2021 р. до 399 у 2023 рр., хоча у 2024 р. їх чисельність дещо збільшилася. Аналогічна тенденція відбувалась і з чистим доходом від реалізації продукції, який вже у 2023 р. досягнув показників довоєнного 2021 р. Однак чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023 р. став практично у два рази меншим за показник 2021 р. Необхідно звернути увагу, що фонд заробітної плати значно скоротився у 2022 р., що було пов'язано із зменшенням чисельності персоналу, а у 2023 р. зріс, що свідчить про повернення додаткових стимулів працівникам та відновлення виплат. Однак така ситуація зовсім не свідчить про ідеальний стан системи економічної безпеки товариства і її кадрову складову.

Саме тому, у третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено заходи з удосконалення кадрового забезпечення системи економічної безпеки досліджуваного підприємства. Особливу увагу доцільно звернути на підбір персоналу, оскільки це є запорукою подальшого розвитку підприємства і забезпечення його економічної безпеки. Такі пропозиції дозволять мінімізувати ризики при прийомі на роботу працівників та забезпечать підвищення якості системи економічної безпеки товариства саме з позиції кадрової складової.

Також практично завжди є доцільною автоматизація процесів, саме тому у роботі запропоновано впровадження HRM-систему (Human Resource Management) під назвою BambooHR. Така хмарна система дозволяє значно спростити і автоматизувати процеси управління кадрами, а також відстежувати ефективність взаємодії з працівниками. Перевагою такої системи для досліджуваного підприємства буде автоматизації процесів обробки резюме та інтеграції такої системи з рекрутинговими платформами, за рахунок чого забезпечення закриття вакансій буде відбуватися швидше, що знизить втрати виробництва через нестачу кадрів орієнтовно на 144 тис. грн. у рік.

Крім вищезазначених заходів, обов'язковим елементом удосконалення кадрової складової економічної безпеки є розробка ефективного мотиваційного механізму, складові якого представлено у третьому розділі роботи.

На основі детального аналізу теоретичного базису економічної безпеки, аналізу діяльності товариства та діагностування основних проблемних аспектів кадрової складової економічної безпеки, у роботі було розроблено рекомендації щодо удосконалення кадрового забезпечення системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які за умови їх реалізації та сталості зовнішнього середовища дозволять підвищити ефективність функціонування системи економічної безпеки підприємства в цілому.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Алькема В.Г. Теоретико-методологічні засади розвитку системи економічної безпеки логістичних утворень / В.Г. Алькема // Під. ред. д.е.н., проф. О.А. Кириченко. – Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2010. – 50 с.
2. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія / О. І. Барановський. – Київ : Фенікс, 1999. – 338 с.
3. Варналій З. С. Економічна безпека: навч. посіб. / З. С. Варналій. – Київ: Знання, 2009. – 647 с.
4. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.
5. Васильчак С. В. Економічна безпека підприємства та її складова в сучасних умовах / С. В. Васильчак, А. І. Веселовський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20. – С. 98-105.
6. Вітка Н. Є. Еволюція поглядів на економічну безпеку підприємства / Н. Є. Вітка // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 1(2). – С. 143-147.
7. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку / О. С. Власюк. – Київ : Нац. ін-т проблем міжнародної безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України, 2008. – 48 с.
8. Вовк В. В. Формування системи економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Вовк. – Режим доступу: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/10_Vovk.htm.
9. Гавловська Н. І. Еволюція концептів економічної безпеки підприємства / Н. І. Гавловська // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2014. – № 26 (II). – С. 171–182.
10. Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення :

монографія / Н. І. Гавловська. – Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. – 480 с.

11. Геєць, В.М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В.М. Геєць. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.

12. Ейтутіс Г. Оцінка економічної безпеки залізничного транспорту / Г. Ейтутіс // Економіст. – 2009. – № 1. – С. 56–58.

13. Економіка підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Київ : КНЕУ, 2003. – 608 с.

14. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Харків: Право, 2009. – 312 с.

15. Економічна безпека кластерів промислових підприємств: пріоритети та механізми забезпечення : монографія / за наук. ред. Н.І. Гавловської, Є.М. Рудніченко, Л.В. Скоробогатої. – Хмельницький : ХНУ, 2021. – 263 с.

16. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький та ін. – Київ: Правова єдність, 2009. – 544 с.

17. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. – Київ: НІСД, 2024 – 71 с.

18. Економічна безпека: навч. посіб. / Користін О. Є, Барановський О. І., Герасименко Л. В., Доля Л. М. та ін.; за ред. О. М. Джужі. - Київ: Алерта, КНТ, ЦУЛ, 2010. – 368 с.

19. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія / З. Б. Живко. – Львів: «Ліга-Прес», 2012. – 256 с.

20. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посіб. / М. І. Камлик. – Київ: Атіка, 2005. – 432 с.

21. Карпунь І. Н. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посіб. / І. Н. Карпунь. – Львів : «Магнолія-2006», 2009. – 418 с.

22. Кириченко А. А. Методологічні основи економічної безпеки суб'єктів господарювання в трансформаційній економіці / А. А. Кириченко, Ю. Г. Кім // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 12(90). – С. 53–65.

23. Ковальов Д. Економічна безпека підприємства / Д. Ковальов, Т. Сухорукова // Економіка України. – 1998. – № 10. – С. 48–51.

24. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємств: сутність і передумови формування / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов // Теорія та практика управління у трансформаційний період: Зб. наук. праць. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2001. – Т. 3. – С. 3-7.

25. Лутюк В. Убезпечення діяльності підприємства: зміст, складові та принципи / В. Лутюк, Н. Гавловська // Development Service Industry Management. – 2024. – №1. – С. 66–73.

26. Мельник О. О. Система загроз економічної безпеки підприємства / О. О. Мельник // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2011. – № 25. – С. 97–103.

27. Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення: монографія / В.Г. Алькема, І.Г. Бабець, З.Б. Живко, Г.В. Козаченко, М.І. Копитко; За заг. ред. З.Б. Живко, І.Г. Бабець.– Львів : Ліга-Прес, 2015.– 345 с.

28. Мігус І. П. Корпоративне управління в системі економічної безпеки акціонерних товариств України: монографія / І. П. Мігус, Л. М. Худолій, М. П. Денисенко, Л. М. Худолій. – Черкаси: ТОВ «Маклаут», 2012. – 274 с.

29. Молдован О. О. Розвиток теорії економічної безпеки держави в Україні: специфіка становлення та методологічні особливості / О. О. Молдован // Причорноморські економічні студії. – 2021. – Вип. 66. – С. 7-11.

30. Молодецька, О.М. Сучасні підходи до класифікації складових економічної безпеки підприємства / О.М. Молодецька // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2009. – № 6. – С. 194–198.

31. Омелянович Л. О. Економічна безпека торговельного підприємства :

монографія / Л. О. Омелянович, Г. Є. Долматова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 195 с.

32. Пономаренко А. І. Система економічної безпеки фірми / А. І. Пономаренко // Шлях України до економічної безпеки : матеріали наук.-практ. конф., 14 квіт. 2006 р. – Харків, 2006. – 302 с.

33. Притис В. І. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами / В. І. Притис, Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №2. – С. 23-30.

34. Різник Н. С. Оцінка та шляхи забезпечення економічної безпеки банку [Електронний ресурс] / Н. С.Різник, І. А. Воробйова // Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Луцьк, 2008. – №5(20). – 368 с. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/En/O_FN/2008_5_2/zbirnuk_O_FN_5_C_2_183.pdf.

35. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: монографія / Є.М. Рудніченко. – Луганськ: Промдрук, 2014. – 389 с.

36. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади). – Київ : НАДУ, 2012. – 544 с.

37. Соколенко Т. М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки [Електронний ресурс] / Т. М. Соколенко // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція у світову наукову думку» (19-21 травня 2011 р.). – Режим доступу : <http://intkonf.org/kand-ped-n-sokolenko-tm-ekonomichna-bezpeka-pidприємства-v-umovahtranzitivnoyi-ekonomiki>.

38. Соціальна політика та економічна безпека / під заг. ред. Є. І. Крихтіна. – Донецьк : Каштан, 2004. – 335 с.

39. Сухоруков А. І. Національна економічна безпека / Сухоруков А. І., Мошенський С. З., Петрук О. М. – Житомир: Рута, 2010. – 384 с.

40. Ткачук В. І. Формування економічної безпеки сільськогосподарських

підприємств / В. І. Ткачук, М. І. Яремова. // Інноваційна економіка. – 2012. – № 12. – С. 280-283.

41. Утенкова К. О. Економічна безпека як складова національної безпеки України / К. О. Утенкова // Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – 2019. – Вип. 9. – С. 133-144.

42. Шемаєва Л.Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук : 21.04.02. – Київ, 2010. – 39 с.

43. Штаєр О. М. Обґрунтування пріоритетності загроз економічної безпеки банку / О. М. Штаєр // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 39. – С.99-103.

44. Шульга І. П. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства [Електронний ресурс] / І. П. Шульга // Ефективна економіка. – 2010. № 10. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=366>.

45. Шуміло О. С. Особливості наукових підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємства»/ О. С. Шуміло // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 339-344.

46. BambooHR [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bamboohr.com/>.

47. Methodological Foundations of Flexible Management and Assessing the Flexibility of an enterprise economic security system / L. Liubokhynets, Ye. Rudnichenko, I. Dzhereliuk, O. Illiashenko, V. Kryvdyk, N. Havlovska // International Journal of Scientific & Technology Research – 2020. – Vol.9, Issue 3. – P. 4616-4621.

48. Minimization of risks of the enterprise foreign economic activity through improving the interaction management quality with potential partners / Y. Rudnichenko, L. Krymchak, V. Kudelskyi, N. Avanesova, I. Sokyrynyk, N. Havlovska // Quality-Access to Success Journal. – 2020. – Vol. 21, No. 174. – P. 61-67.

49. The enterprise economic security system: the state assessment using

management functional types / O. Illiashenko, Ye. Rudnichenko, T. Momot, N. Havlovska // International Journal for Quality Research. – 2020. – Vol. 14(1). – P. 183-200.

50. The strategy of choosing promising markets for the enterprise – subject of foreign economic activity on the basis of accessibility, safety and profitability criteria / N. Havlovska, Ye. Rudnichenko, I. Babiy, S. Matiukh, L. Liubokhynets, V. Lopatovskyi // Quality-Access to Success Journal. – 2020. – Vol. 21, No. 178. – p. 26-34.